Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Medición estratégica con la aplicación del Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de gestión en una empresa de servicio y desarrollo tecnológico

Alba Sofía Morales Raza

Quito, 2015

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

Reconocimiento de créditos de la obra
No comercial
Sin obras derivadas

creative commons

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

CLÁUSULA DE CESION DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Alba Sofía Morales Raza autora de la tesis intitulada "M*edición estratégica con la aplicación del Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de gestión en una empresa de servicio y desarrollo tecnológico"*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 12 de diciembre del 2015

Firma: …….....

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“Medición estratégica con la aplicación del Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de gestión en una Empresa de servicio y desarrollo tecnológico”

ALUMNA: Alba Sofía Morales Raza

TUTORA: Josefina Ayala Mora, MBA

DICIEMRE 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Acklins Ecuador S.A. requiere de la construcción del CMI, por lo cual se realiza el presente trabajo titulado *"Medición estratégica con la aplicación del Cuadro de Mando Integral en base a indicadores de gestión en una empresa de servicio y desarrollo tecnológico"*, mismo que se compone de cinco capítulos.

El primer capítulo inicia con una descripción de Acklins Ecuador S.A., en el cual se señalan aspectos como antecedentes, historia, filosofía, estructura organizacional, mercado, clientes, cadena de valor, productos y servicios.

En el capítulo dos se conceptualiza los componentes para la construcción del CMI, basado en criterios científicos de autores reconocidos que sustentan la investigación.

En el capítulo tres se desarrolla un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la identificación de factores críticos de éxito y utilización del análisis FODA, también se precisa el rol de la empresa en el ambiente macroeconómico actual y finalmente se describen los procesos internos tanto primarios, como de apoyo.

En el capítulo cuatro se elabora la propuesta de construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) o BalancedScorecard (BSC).

En el capítulo cinco se concluye y se realizan recomendaciones muy necesarias para la aplicación de la herramienta gerencial y manejo de la empresa.

Finalmente, la idea central del presente estudio es demostrar que la utilización del Cuadro de Mando Integral ofrece una amplia visión para un seguimiento de la marcha del negocio, que abarca varios aspectos, incluso más allá de los resultados financieros y reconoce a otras variables, permitiendo planificar estrategias a mediano y largo plazo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia en especial a mis queridos padres que supieron transmitirme el entusiasmo y energía para seguir adelante.

A mi angelito que desde el cielo guía mi camino y el de mi familia, mi abuelita querida Lolita, siempre recordaré tus sabios consejos y anhelos de ver culminado este trabajo.

AGRADECIMIENTO

La Autora expresa sus más sinceros agradecimientos a:

La Universidad Andina Simón Bolívar y en especial a la Magister Josefina Ayala Mora, quien con su guía, valiosos consejos y recomendaciones permitieron la exitosa culminación del presente trabajo, la considero una excelente tutora por su conocimiento del tema, carisma y preocupación.

A mis padres y hermanas que supieron transmitirme la energía y fortaleza para seguir adelante.

A todos aquellos amigos y familiares que aportaron de forma meritoria con sus sugerencias e ideas en el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR..... 11

1.1. Antecedentes..... 11

1.2. Estrategia del sector..... 15

1.3. Objetivos del sector..... 15

1.3.1. Perspectiva de financiera..... 15

1.3.2. Perspectiva de clientes..... 15

1.3.3. Perspectiva de procesos..... 15

1.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... 15

1.4. Construcción del Cuadro de Mando Integral..... 16

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... 18

2.1. Antecedentes..... 18

2.2. Filosofía empresarial..... 19

2.3. Estructura organizacional..... 20

2.4. Mercado y clientes..... 24

2.4.1. Mercado..... 25

2.4.2. Perfil del consumidor..... 27

2.4.3. Target..... 27

2.4.4. Competencia..... 28

2.5. Tamaño de la empresa..... 30

2.6. Productos y servicios..... 32

2.6.1. Hardware..... 32

2.6.2. Software..... 34

2.6.3. Servicios y desarrollo..... 35

2.7. Cadena de valor..... 35

2.7.1. Las actividades primarias..... 36

2.7.2. Las actividades de apoyo..... 38

2.7.3. El resultado..... 38

CAPÍTULO III

3. SUSTENTACIÓN TEÓRICA..... 39

3.1. Medición estratégica..... 39

3.1.1. Concepto de estrategia empresarial..... 39

3.1.2. Concepto de medición estratégica..... 40

3.1.3. Casos de medición estratégica..... 40

3.2. Cuadro de Mando Integral..... 42

3.2.1. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?..... 42

3.2.2. Perspectivas para la estrategia empresarial..... 43

3.2.3 Indicadores de gestión..... 51

CAPÍTULO IV

4.DIAGNOSTICO SITUACIONAL..... 54

4.1. Factores clave de éxito ……. 54
4.2. Análisis FODA……..…… 54
4.2.1. Fortalezas…… 55
4.2.2. Oportunidades…… 55
4.2.3. Debilidades……. 55
4.2.4. Amenazas…… 56
4.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas…… 56
4.4. Macroambiente…….. 59
4.5. Marketing mix…… 66
4.6. Definición de procesos clave……. 68
4.6.1. Descripción de procesos de marketing y ventas……. 69
4.6.2. Descripción de procesos de servicio técnico y desarrollo…….. 69
4.6.3. Descripción del proceso de servicio post – venta……... 72
4.7. Descripción de procesos de apoyo……..… 72

CAPÍTULO V
5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA……..…… . 74
5.1. Estrategia empresarial…… 78
5.2. Objetivos estratégicos…… 83
5.2.1. Perspectiva financiera……. 83
5.2.2. Perspectiva de clientes…… 83
5.2.3. Perspectiva de procesos…….. 84
5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento……..….. 84
5.3. Construcción de indicadores por perspectiva…… 85
5.3.1. Perspectiva financiera……. 86
5.3.2. Perspectiva de clientes…… 87
5.3.3. Perspectiva de procesos…….. 88
5.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento……...…… 89
5.4. Elaboración del Mapa Estratégico……..…… 90
5.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral……..…... 91
5.6. Análisis del Cuadro de Mando Integral……..…... 95

CONCLUSIONES……..…… 97
RECOMENDACIONES…...……..… 99
BIBLIOGRAFÍA……..….. 100
ANEXOS……..… 101 - 109

ÍNDICE DE CUADROS

GRÁFICO 1	Empresas de Servicio y Desarrollo Tecnológico	12
GRÁFICO 2	Distribución Geográfica de las empresas de Servicio y Desarrollo Tecnológico	13
GRÁFICO 3	Cuadro Mando Integral para el sector de Servicio y Desarrollo Tecnológico	17
GRÁFICO 4	Estructura Organizacional	21
GRÁFICO 5	Segmentación de Mercado de Empresas	26
GRÁFICO 6	Concentración de empresas por región	27
GRÁFICO 7	Clientes Acklins S.A.	28
GRÁFICO 8	Participación en el mercado	30
GRÁFICO 9	Ventas Acklins	31
GRÁFICO 10	Actividades en servicio post - venta	37
GRÁFICO 11	Cadena de valor para la empresa Acklins S.A.	38
GRÁFICO 12	La relación visión y estrategia con las cuatro perspectivas del CMI	43
GRÁFICO 13	Temas estratégicos en la perspectiva financiera	44
GRÁFICO 14	Relación causa efecto - perspectiva de clientes	46
GRÁFICO 15	Cadena de valor en la perspectiva de procesos	47
GRÁFICO 16	Ejemplos de indicadores de gestión por perspectiva	52
GRÁFICO 17	FODA para la empresa Acklins S.A.	57
GRÁFICO 18	Países Latinoamericanos - producto interno bruto	60
GRÁFICO 19	Contribuyentes al crecimiento del PIB	61
GRÁFICO 20	Contribuyentes a la variación interanual del PIB	62
GRÁFICO 21	Inflación en América Latina	63
GRÁFICO 22	Comportamiento de la inflación	64
GRÁFICO 23	Población urbana en condiciones de pobreza	65
GRÁFICO 24	Resultados 2013 - 2014 Acklins S.A.	74
GRÁFICO 25	Proyección de Resultados 2015 - 2017	75
GRÁFICO 26	Presupuesto Acklins 2015	77
GRÁFICO 27	Nueva estructura organizacional Acklins S.A.	80
GRÁFICO 28	Codificación objetivos estratégicos	84
GRÁFICO 29	Objetivos estratégicos e indicadores de gestión perspectiva financiera	86
GRÁFICO 30	Objetivos estratégicos e indicadores de gestión perspectiva del cliente	87
GRÁFICO 31	Objetivos estratégicos e indicadores de gestión perspectiva de procesos	88
GRÁFICO 32	Objetivos estratégicos e indicadores de gestión perspectiva de aprendizaje y crecimiento	89
GRÁFICO 33	Mapa Estratégico de la empresa Acklins S.A.	90
GRÁFICO 34	Cuadro Mando Integral para la empresa Acklins S.A.	92
GRÁFICO 35	Indicadores Proyectados	96

INTRODUCCIÓN

La base para el desarrollo de este trabajo se encuentra plasmado en el Plan de Tesis del cual se han extraído las principales ideas y conceptos, el problema que se ha identificado es que las empresas como Acklins Ecuador S.A. que se dedican a brindar servicio y desarrollo tecnológico necesitan estar en capacidad de asimilar cambios constantes es por tal razón que se construye la herramienta del Cuadro de Mando Integral que debe sincronizar la estrategia con los procesos de la empresa.

En este contexto se presentan los objetivos propuestos:

Objetivo General.- Realizar un diseño de medición estratégica con la aplicación del Cuadro de Mando Integral a través de indicadores de gestión en la empresa de servicio y desarrollo tecnológico que permita el logro de los objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos

Aclarar y traducir la visión en estrategia en base a las necesidades de la empresa.

Planificar, establecer objetivos para alinear las iniciativas estratégicas.

Combinar los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo.

Motivar al personal de la empresa hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia.

Metodología.- Para el logro de estos objetivos se estableció la utilización de la Investigación Exploratoria para incrementar el grado de familiaridad con el tema planteado ya que es poco investigado. La técnica de recolección de datos es mediante fuentes secundarias.

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

1.1. Antecedentes

Las organizaciones del sector de Servicio y Desarrollo Tecnológico al igual que muchas otras de diferentes sectores en el mundo,se encuentran afectadas por la presencia de entornos cambiantes, que sonidentificados por la presencia de incertidumbre, dinamismo y complejidaden el entorno en que juega el sector y que influyen en la toma de decisionesy en el camino que toman las empresas para conseguir la continuidad en el mercado.

Los sectores público y privado han desarrollado ciencia y tecnología a diferentes niveles, de esta forma promueven otro tipo de economía basada en el conocimiento y en el valor agregado que provee el talento humano. Por tanto, la innovación y el desarrollo de la ciencia y la tecnología juegan un papel fundamental, de ahí que la estrategia de cambio de la matriz productiva en nuestro país tiene como columna vertebral estos aspectos.

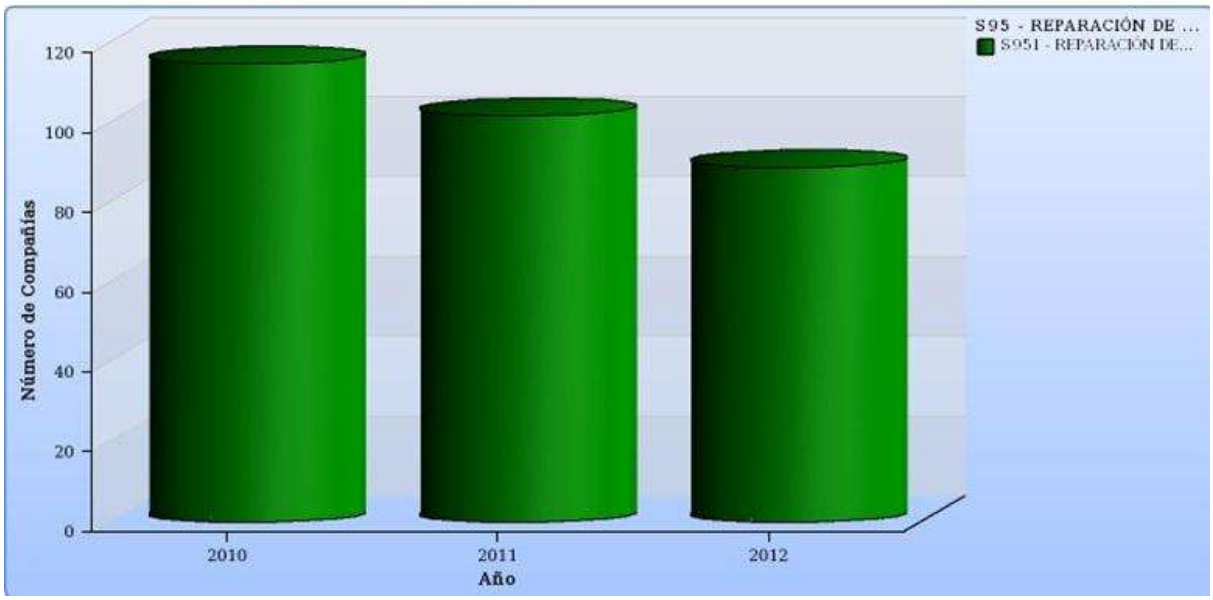
En este capítulo se presenta un análisis del sector mediante una estructura de cuadro de mando Integral cualitativo.

También es importante indicar que la empresa AcklinsEcuador realizó un análisis del mercado respaldado por un estudio de una empresa especializada en el tema, parte de ese análisis se encuentra también descrito en el Capítulo II mercado y competencia.

Según datos de la Superintendencia de Compañías al 2012, a nivel nacional las empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios tecnológicos están en un total de 89.

GRÁFICO 1. EMPRESAS DE SERVICIO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Número de Compañías	2010	2011	2012
S951 - REPARACIÓN DE COMPUTADORAS Y EQUIPO DE COMUNICACIONES.	115	102	89
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS			

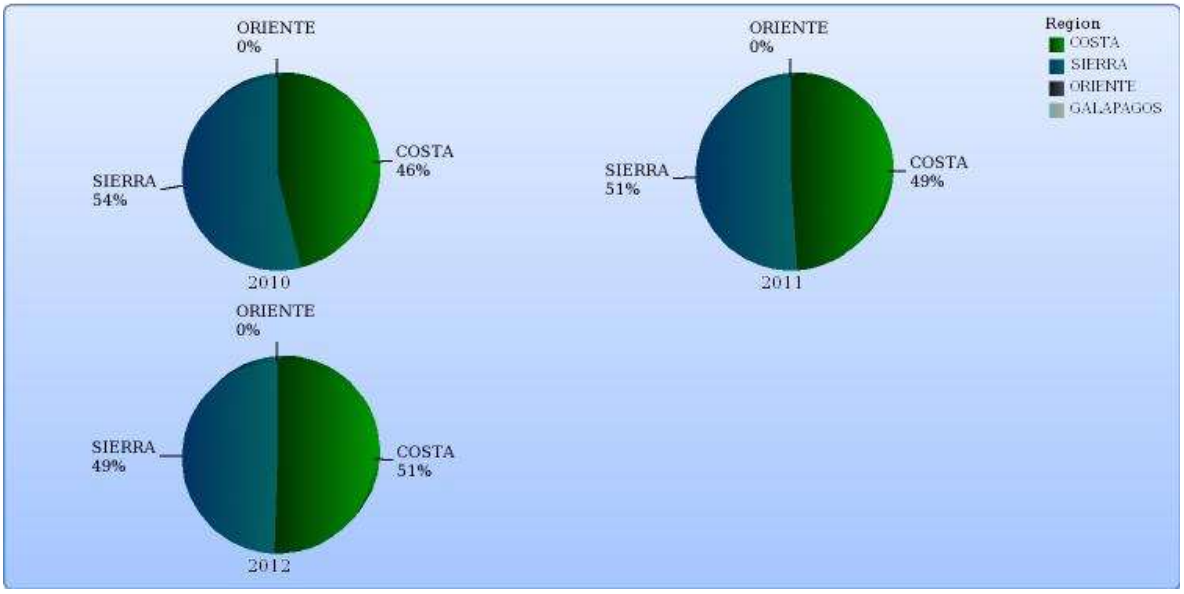


Fuente: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi - Superintendencia de Compañías

A nivel nacional se encuentran en mayor concentración en las ciudades de Quito y Guayaquil al ser las principales ciudades y de mayor concentración de empresas a las que dan su servicio

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Número de Compañías	2010	2011	2012
COSTA	53	50	45
SIERRA	62	52	44
ORIENTE	0	0	0
GALAPAGOS	0	0	0
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	115	102	89



Fuente: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi - Superintendencia de Compañías

Estas empresas dependiendo de la tecnología que desarrollan o comercializan brindan servicios a sectores como:

- Sector HORECA: hoteles, restaurantes, cafeterías.
- Sector Educativo
- Sector Público
- Sector Financiero
- Sector Productivo

El sector de empresas de Servicio y Desarrollo Tecnológico enfocadas a servir al mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías)en el cual se encamina este análisis se divide en dos tipos:

- Empresas con Servicios y Desarrollos tecnológicos locales: estas empresas en número son considerables pero en participación en el mercado representan apenas el 10%; el 5% lo ocupa la empresa Practisis y el restante 5% se divide en empresas como Meitre, Sar, Mister Comandas y Aldelo.
- Empresas con desarrollos y productos respaldados por marcas extrajeras (no locales). Es a éste sector al que pertenece la empresa Acklins Ecuador S.A. con una participación del 70%, sin embargo el principal objetivo es precisamente no depender de marcas extranjeras, sino desarrollar su propia marca. Con esta conceptualización se analizó el BalacedScoreCard.

  En este grupo de empresas se encuentra Micros e ICG con una participación en el mercado del 10% cada una.

Las principales diferencias entre estos dos subsectores son las siguientes:

Empresas Locales	**Empresas Extranjeras**
Visión única, al ser solo un enfoque local no tiene una influencia externa.	Visión global, tienen la influencia de varias fuentes provenientes del exterior.
Costos controlados, al no tener intermediarios.	Costos altos dado que manejan importaciones.
Precios bajos.	Precios altos, difíciles de modificar para ser competitivos en el mercado.

1.2. ESTRATEGIA DEL SECTOR

La estrategia fundamental del sector de empresas que brindan servicio y desarrollo tecnológico a hoteles, restaurantes y cafeterías es la satisfacción del cliente, de esta forma se obtendrá un crecimiento sostenido.

1.3. OBJETIVOS DEL SECTOR

1.3.1. Perspectiva Financiera

- Controlar la participación en el mercado
- Ofrecer seguimiento a cambios en porcentajes de impuestos de partidas arancelarias que afectan en los productos (hardware y software) del sector.
- Dar seguimiento a los volúmenes de importaciones de productos o insumos para el sector.

1.3.2. Perspectiva del Cliente

- Analizar el crecimiento del sector HORECA.
- Generar retroalimentación de la experiencia de los clientes del sector.
- Estandarizar los productos y servicios que requiera el sector HORECA.

1.3.3. Perspectiva de Procesos

- Definir la utilización de la herramienta del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de servicio y desarrollo tecnológico.
- Identificar cuántas empresas modifican su actividad general de compradores netos a desarrolladores de productos.
- Estandarizar el proceso de implementación de hardware y software

1.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Medir el crecimiento de clientes basado en un plan de capacitaciones.

1.4. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR

El construir esta herramienta implica que se equiparen muchos de los procesos, productos y servicios en el sector de servicio y desarrollo tecnológico, puntualmente en aquellas empresas que ofrecen productos y servicios especializados para un mercado de clientes como son hoteles, restaurantes y cafeterías.

La codificación de los indicadores es la misma utilizada para la construcción del Cuadro de Mando Integral de la empresa Acklins Ecuador S.A. tomando en cuenta el nombre de la perspectiva y un número secuencial. La información desarrollada es cualitativa.

GRÁFICO 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE SERVICIO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

CÓD.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	FUENTE
F1	Controlar la participación en el mercado	% de participación en el mercado de las principales empresas del sector	Comparativo de participación en el mercado	Trimestral	Análisis sectorial
F2	Ofrecer seguimiento a cambios en porcentajes de impuestos de partidas arancelarias que afectan en los productos (hardware y software) del sector.	Impuestos a productos tecnológicos	Variación porcentual de impuestos a productos tecnológicos	Trimestral	Comunicados SRI y Boletines aduaneros
F3	Dar seguimiento a los volúmenes de importaciones de productos o insumos para el sector	Crecimiento o disminución en importaciones de productos tecnológicos	Variación porcentual de crecimiento o disminución en importaciones de productos tecnológicos	Trimestral	Boletines aduaneros
C1	Analizar el crecimiento del sector HORECA.	Participación del sector en el PIB	% participación del sector HORECA en el PIB	Mensual	Superintendencia de Compañías y Banco Central del Ecuador
C2	Generar retroalimentación de la experiencia	Información de las empresas del sector HORECA	# clientes exitosos	Anual	Encuesta a muestra representativa del sector
C3	Estandarizar los productos y servicios que requiera el sector HORECA	Productos requeridos por el sector	Elaboración de lista de precios base	Anual	Precios en el mercado
P1	Definir la utilización de la herramienta del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de servicio y desarrollo tecnológico	Utilización de la herramienta CMI	Construcción de indicadores por empresa	Trimestral	CMI por empresa
P2	Estandarizar el proceso de implementación de hardware y software	Tiempos de implementación de hardware y software	Tiempo destinado por empresa vs. tiempo promedio de implementación	Trimestral	Estadística de implementación por empresa
A1	Medir el crecimiento de clientes basado en un plan de capacitaciones al sector	Capacitaciones al sector de servicio y desarrollo tecnológico	# de capacitaciones realizadas al sector	Trimestral	Plan general de capacitación

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

PIXEL POINT PAR ha servido hasta hoy en día como el más confiable, flexible y fácil sistema (software) para puntos de venta (POS), BackOffice, Wireless, Web y suites de software empresarial desde 1992.

PAR es la empresa líder mundial en sistemas y soluciones de integración para la industria de restaurantes y ventas al por menor con más de 350.000 sistemas de puntos de venta en más deciento cinco (105) países alrededor del mundo, convirtiéndose en el líder innovador en el desarrollo de software de clase universal. Sus soluciones transforman un simple y útil software en una inversión necesaria y estratégica. El resultado es: asistencia y soporte, un excepcional servicio al cliente acompañado de satisfacción y reducción de costos operativos, demostrados en la eficiencia del negocio.

Acklins Ecuador nace en el 2008 al observar el comportamiento del mercado latinoamericano y la carencia de soluciones integrales para puntos de venta; así se emprendió una investigación en el mundo, buscando un producto que supere las necesidades de nuestros países, la problemática fiscal y otros inconvenientes propios de la región.

En esta odisea, se encontraron excelentes soluciones, sin embargo eran aisladas y no integradas lo que obligó a desecharlas hasta que finalmente se encontró la solución global en un solo fabricante que es PartechLatinAmérica. Es desde entonces que se emprendió la especialización en sus productos y servicios, logrando así satisfacción total en nuestros clientes, superando todas las expectativas.

Al contar con PAR como partner, la transferencia de conocimientos y casos exitosos de grandes empresas a nivel mundial, nos permite brindar un amplio conocimiento de procesos y mejores prácticas que de seguro optimizará la operación logrando que cualquier negocio de hospitalidad sea de fácil manejo y garantice su rentabilidad. Se ha logrado realizar una sinergia de productos de hardware y software ganadora para obtener los mejores resultados para este negocio.

Acklins Ecuador es una empresa que se constituyó el 23 de junio de 1998 como compañía limitada, para el año 2012 sus administradores decidieron modificar a sociedad anónima con un incremento de capital.Fue creada mediante escritura de constitución en el Registro Mercantil y ante un notario que valide el registro y creación. Se rige a las disposiciones y leyes de la Superintendencia de Compañías, su capital suscrito y pagado es de $800,00 (ochocientos dólares de los Estados Unidos de Norte América con 00/100) según Art. 102 de la Ley de Compañías. Está sujeta a las leyes, reglamentos y disposiciones del Servicio de Rentas Internas – SRI como contribuyente, y carga a sus productos y servicios el 12% del IVA, para operar en el mercado mantiene actualizados los permisos de: funcionamiento y de importación de productos.

2.2. Filosofía empresarial

*Misión:*Ser la mejor opción en tecnología de puntos de venta a nivel nacionalpara satisfacer las necesidades del sector HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), con hardware y software de alta calidad mediante la capacitación continua de nuestro personal técnico; cubriendo así toda la cadena de requerimientos de nuestros clientes.

*Visión:*Generar una expansión del 100% en el mercado nacional basados enproductos, servicios actuales y nuevas herramientas, con la ayuda de las habilidades y

conocimientos de nuestros consultores y el apoyo tecnológico de una marca líder en el mundo como es Par y Pixel Point.

Valores:

- Conocimiento.- Se centra en la obtención y generación de conocimientos y habilidades.
- Calidad y Buen Servicio.- Se ofrece productos y servicios de calidad para satisfacer a nuestros clientes.
- Trabajo en Equipo.- Consecución de todos los proyectos partiendo del trabajo colaborativo.
- Liderazgo y Competitividad.- Nos consolidarnos como empresa líder en el mercado y estamos al día en tecnología para el negocio de la hospitalidad.

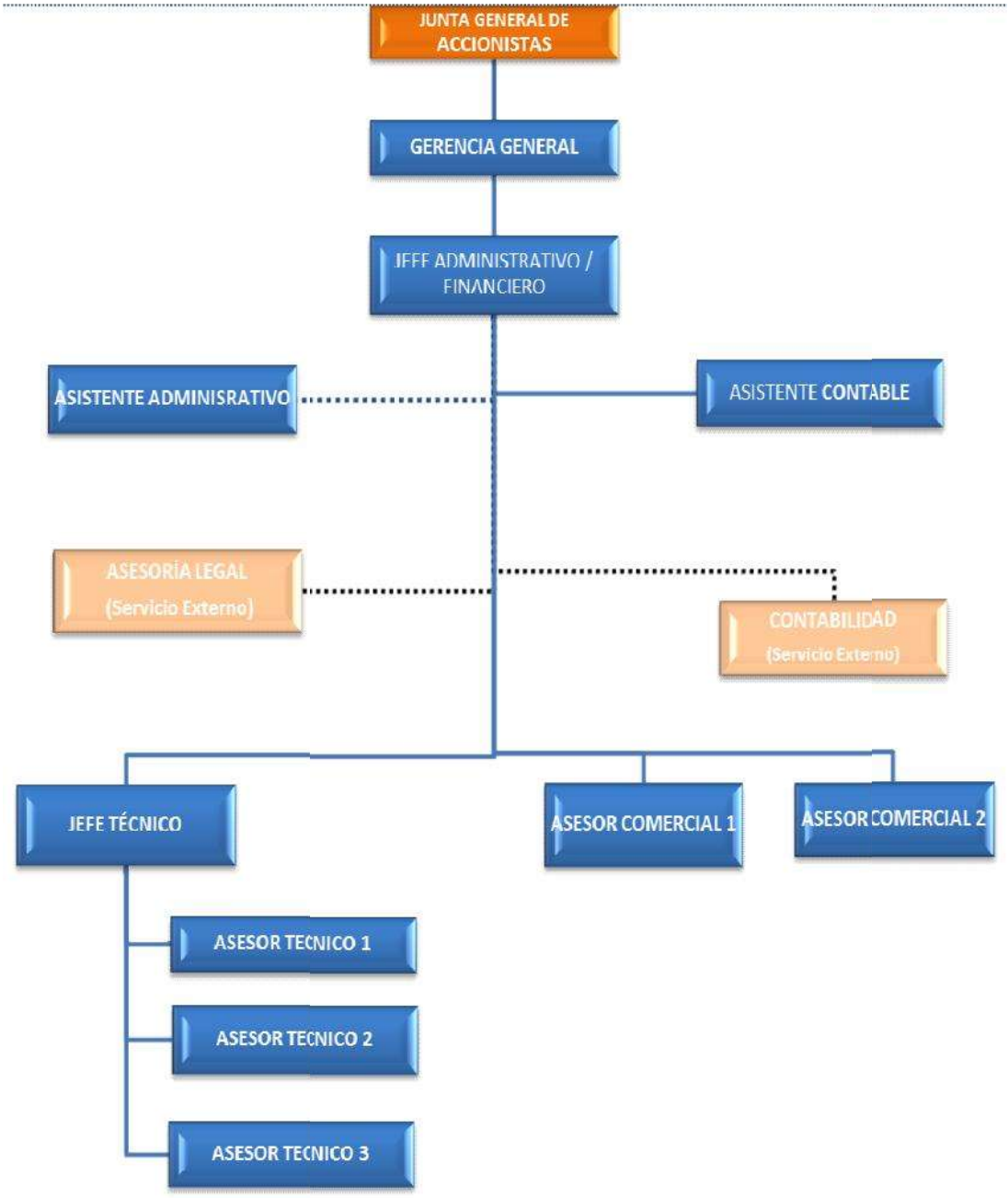
2.3. Estructura organizacional

Según Chiavenato la estructura organizacional "*son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado*"[1].

La empresa maneja un tipo de estructura organizacional lineal en la que cada superior tiene autoridad única sobre sus subordinados, de esta forma las decisiones más importantes se centran en la cúpula de la organización, es decir en la Gerencia General y la línea de administración se establece en base al siguiente organigrama:

[1] CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", 8va edición, McGraw – Hill, 2014, México D.F.

GRÁFICO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACKLINS S.A.



Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

La Junta General de Accionistas está conformada por dos sociosy sus funciones principales son:

- Vigilar la marcha general de la Compañía

- Convocar y presidir las sesiones de la Junta de Socios y suscribir las actas
- Suscribir todas las actas de reunión generadas de las Resoluciones que se tomen en esta instancia.

El Gerente General cumple las siguientes funciones

- Representar legalmente a la Compañía
- Gestionar, planificar y coordinar las actividades necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Presentar a la Junta General de Accionistas el informe de labores de un período económico juntamente con los Estados Financieros.
- Organizar y planificar las ventas junto con el Departamento Comercial
- Dirigirlas estrategias de Marketing.
- Planificar las promociones e introducción de nuevos productos y servicios.

El Jefe Administrativo Financiero se encarga de que las áreas administrativa y contable marchen correctamente mediante una supervisión constante. Tiene a cargo a dos personas de apoyo y las principales funciones son:

- Soporte al área técnica y comercial en requerimientos varios (precios, equipos, entre otros)
- Planificación de compras locales y en el exterior
- Seguimiento a Órdenes de Compra y Recepción de Mercadería
- Elaboración y control de contratos con clientes
- Ejecución de cobranza.
- Facturación a clientes
- Registro de transacciones contables.

- Elaboración y control presupuestario
- Revisión de inventarios que incluye toma física, control de series, costeo.
- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Revisión de balances mensuales y anuales
- Elaboración de flujo de pagos mensual
- Revisión de pago de impuestos

El Jefe Técnico tiene a cargo a tres personas que se encargan de brindar el soporte necesario a nuestros clientes.

- Soporte técnico a clientes que incluye: solicitud de licencias nuevas y actualizaciones de versiones.
- Implementación de hardware y software que incluye: instalación, configuración, pruebas y aperturas.
- Elaboración de Demos a nuevos clientes
- Capacitaciones en el uso del sistema.
- Manejo de garantía de equipos con clientes.
- Investigación y revisión de temas acerca de nuevos productos
- Administración de varios servicios en la parte de infraestructura de la empresa.

En el Departamento Comercial: la supervisión directa la realiza la Gerencia General. Está conformado por dos asesores comerciales y las principales funciones de este departamento son:

- Elaboración de propuestos de ventas.
- Soporte a clientes en consultas varias sobre nuevos productos y sus usos, ventas complementarias y soporte técnico simple sobre el sistema).

- Supervisión de implementaciones de hardware y software a los clientes.
- Revisión de precios de venta.
- Trato directo con clientes
- Seguimiento de la página web de la compañía y redes sociales de la empresa
- Control de imagen corporativa (Plan de Pautaje Anual)

La empresa está conformada por diez personas con contrato laboral fijo, no existe rotación ya que las tareas no son repetitivas al contrariose cuenta con iniciativa del personal en el desarrollo de nuevos proyectos.

Los Jefes de cada área reportan directamente a Gerencia General de forma semanal respecto a los avances o inconvenientes presentados en cada proyecto.Tanto el servicio Legal como el servicio Contable son actividades de soporte y no ameritan el registro como empleados directos de la empresa.

2.4. Mercado y clientes

La empresa se desarrolla en un mercado denominado *Oligopolio. "Es un mercado dominado por un reducido número de productores o distribuidores u ofertantes"*[2]. Un mercado oligopolístico puede presentar escasos participantes en la oferta y demanda de tal modo que los vendedores pueden fácilmente fijar los precios o dividirse los segmentos del mercado, esto provoca una situación similar a la del monopolio. En un oligopolio los precios pueden aumentar porque no hay competencia.

[2]Dominik, Salvatore; "Microeconomía", tercera edición, McGraw Hill

Los productos que ofrece Acklins Ecuador S.A. permiten operar en restaurantes y locales de comida rápida optimizando la operación de cada local, estos productos se adaptan a cada tipo de restaurante y/o cliente.

2.4.1. Mercado

Es importante definir a que mercado se enfoca Acklins Ecuador S.A., al brindar un producto y servicio que no va directamente al "consumidor final", se enfoca en el mercado de empresas. Éstas compran un producto o servicio (hardware y software) para poder comercializar y a su vez brindar su servicio, por tanto la empresa ofertante (Acklins Ecuador S.A.) debe demostrar cómo su producto y servicio contribuye para que las compañías consigan mayores ingresos o puedan reducir costos.

Para segmentar de mejor manera este mercado de empresas se han tomado en cuenta dos variables: demográficas y operativas. Una vez realizada la segmentación se define que los clientes a los que la empresa se enfoca son, por un lado, grandes cadenas de restaurantes, medianos y pequeños restaurantes, así como también hosterías, hoteles y cafeterías a nivel nacional que requieren de puntos de venta para operar. Estos clientes se convierten en frecuentes con el requerimiento de soporte técnico post-venta y servicios adicionales.

GRÁFICO 5. SEGMENTACION DE MERCADO DE EMPRESA

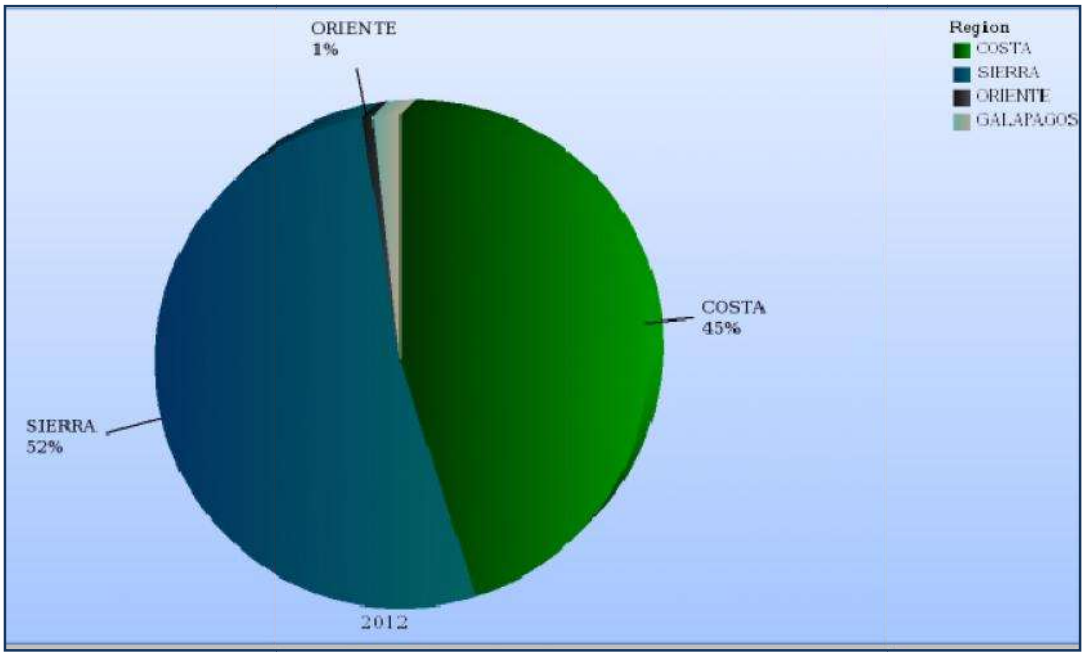
VARIABLES DEMOGRÁFICAS					SEGMENTACIÓN
SECTOR INDUSTRIAL	RESTAURANTES, HOSTERÍAS, CAFETERÍAS Y HOTELES	CADENA DE RESTAURANTES: GRUPO KFC, LAI LAI, SANDRY, SUBWAY	RESTAURANTES CON 2 O 3 LOCALES: VISTA HERMOSA, PIMS, SEGUNDO MUELLE, GRUPO MOKAI, GRUPO ZAZU, VERDE Y CARBON	UNIRESTAURANTES: EDO SUSHI BAR, CHEZ JEROME, HOTEL SANTA LUCÍA, HOSTERÍA CHORLAVÍ, MAKI,	TODOS
TAMAÑO DE LA EMPRESA	GRANDE, MEDIANO Y PEQUEÑO	GRANDE	MEDIANOS	PEQUEÑOS	TODOS
LOCALIZACIÓN	NIVEL NACIONAL	A NIVEL NACIONAL	A NIVEL NACIONAL	A NIVEL NACIONAL	TODOS
VARIABLES OPERATIVAS					**SEGMENTACIÓN**
TECNOLOGÍA	PUNTOS DE VENTA	TODOS	TODOS	TODOS	TODOS
SITUACIÓN DE USUARIO/NO USUARIO	USUARIOS PROMEDIO	USUARIOS FRECUENTES	USUARIOS FRECUENTES	USUARIOS FRECUENTES	TODOS
CAPACIDAD DE LOS CLIENTES	VENTA E INSTALACION DE HARDWARE Y SOFTWARE	TODOS	TODOS	TODOS	TODOS

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Al 2012, la Superintendencia de Compañías registró un total de 928 empresas dentro de actividades de alojamiento y servicio de comidas, distribuidas a nivel nacional de la siguiente manera:

REGIÓN	NÚMERO
COSTA	418
SIERRA	487
ORIENTE	6
GALAPAGOS	17
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	**928**

GRÁFICO 6. CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS POR REGIÓN



Fuente: http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php

2.4.2. Perfil del Consumidor

Pequeñas o grandes empresas que necesitan una herramienta que permita agilitar las transacciones en la toma de pedidos y facturación de los mismos en puntos de venta, mejorando la productividad, por actividad y optimización de recursos.

2.4.3. Target

El target al cual están enfocados los productos que ofrece Acklins Ecuador S.A. es primario: cadenas de restaurantes o de comida rápida, servicios de catering, hoteles a nivel nacional(HORECA).

Actualmente AcklinsEcuador S.A. realiza la importación, comercialización, y puesta en marcha de toda una solución para restaurantes que incluye hardware, software y servicios a clientes como: Grupo KFC (Pollos Gus, Menestras del Negro, Noe Sushi Bar,

American Deli, BaskinRobbins, El Español, Café Juan Valdez), Pollos Sandry, LaiLai, Restaurantes Segundo Muelle, Grupo Subway,Verde&Carbon, Vista Hermosa Café Mirador, Restaurantes Pims, Restaurante Maki, Restaurante Chez Jerome, Hostería Chorlavi, Edo Sushi bar, Grupo Zenagourmet (Restaurantes: Zuni, Zink, Zazu), ResuranteHanzo, Hotel Santa Lucia entre otros.

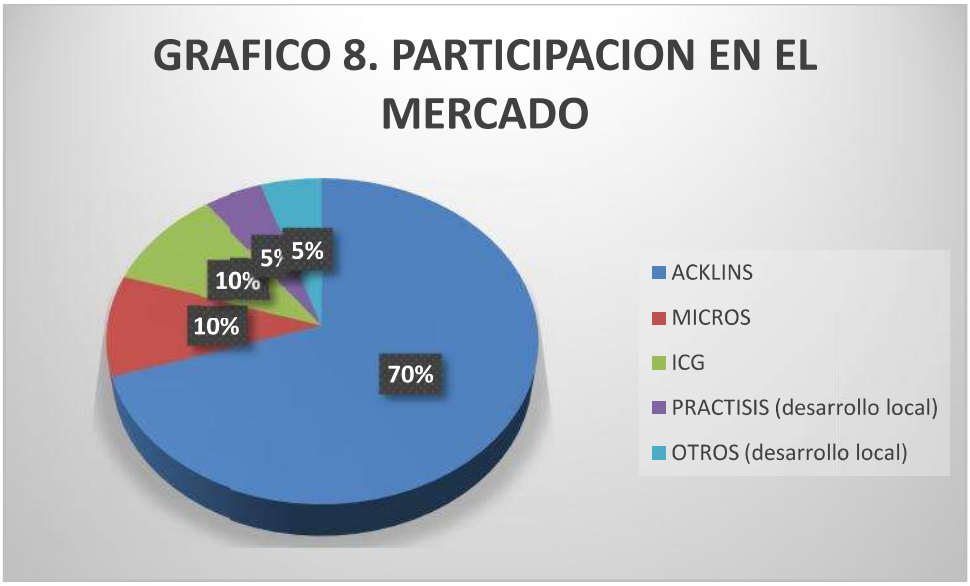
GRÁFICO 7. CLIENTES ACKLINS S.A.

Fuente: Elaborado porFuente: Alba Sofía Morales Raza

2.4.4. Competencia

Las tresprincipales empresas competidoras en el mercado, que ofrecen similares productos y servicios, son:

- MICROS: Actualmente opera solo en las dos principales ciudades del País como son Quito y Guayaquil. Tiene en el mercado 24 años. Sus principales clientes son: Hoteles como Hilton. Marriot, restaurantes entre los cuales están Fridays, Chilis, y en general todos los ubicados en el sector de la Plaza Foch en Quito.
- ICG: Fabrica y comercializa soluciones (hardware y software) especializadas para pequeñas y grandes empresas, hoteles, cadenas y franquicias, y puntos de venta para hostelería y retail. Tiene un año de operación directa en nuestro mercado, sin embargo toda la operación de control la realiza desde su oficina principal en Colombia. Sus principales clientes son: Pizzería el Hornero, Hamburguesas El Corral, Hansel&Gretel, Cassolette.
- PRACTISIS: Es una empresa local de tecnología que desarrolla e implementa software de operación y aplicaciones de colaboración para los sectores de la hospitalidad, alimentos, bebidas y el comercio. Tiene 8 años en el mercado y tiene una limitada cobertura nacional, sus principales clientes son: Discotecas como Flashback, House of Rock, Restaurantes entre los cuales están Tony Romas, El Cañón, Hotel La Piedra.



Fuente: Elaborado por Fuente: Alba Sofía Morales Raza

La participación de AcklinsEcuador S.A. en el mercado es del 70%, debido a que brinda productos y/o servicios que benefician significativamente a sus clientes.

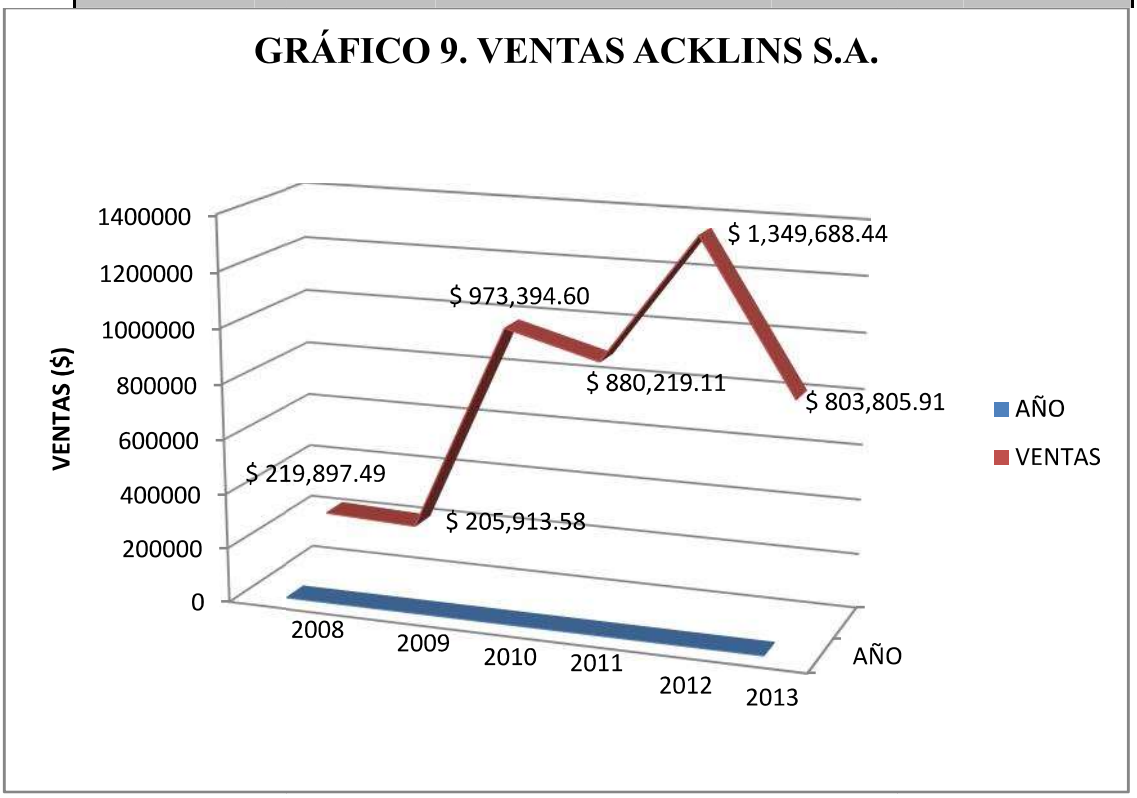
2.5. Tamaño de la empresa

La empresa se encuentra dentro de las denominadas medianas y pequeñas empresas, en las que su nivel de ventas no supera el millón de dólares anuales.AcklinsEcuador S.A. ha tenido un crecimiento irregular en estos seis años de existencia en Ecuador. Básicamente su crecimiento se ha dado en la ciudad de Quito. Para afianzareste mercado se tiene planificado expandir sus ventas hacia el resto de ciudades del país, basándonos principalmente en la experiencia de ventas a clientes puntuales como: Café con Ganas (Guayaquil), Hotel Santa Lucia (Cuenca), Hostería Chorlavi (Ibarra), Restaurante Media Noche (El Coca).

La representación gráfica de las ventas en los últimos años es la siguiente:

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS (en miles de dólares)	$ 219.897	$ 205.913	$ 973.394	$ 880.219	$ 1.349.688	$ 803.805

GRÁFICO 9. VENTAS ACKLINS S.A.



Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Se puede observar que para el 2012 tuvo un repunte en su crecimiento debido principalmente al ingreso de una nueva cadena de restaurantes como cliente (Subway) y el lanzamiento de un plan de marketing con excelentes resultados.

Para el año 2014 la empresa tuvo una baja en sus ventas debido básicamente a la salida de su principal cliente Grupo KFC con quien manejaba proyectos fuertes de implementación de aperturas de locales (restaurantes) y es ahí en donde se ve en la necesidad de trabajar en otra línea de productos y servicios.

2.6. Productos y Servicios

2.6.1. Hardware

Cajas registradoras POS, Impresoras de tickets, cajoneras de dinero, equipos Back Office.

Everserv 500: Nueva solución de POS, económica y robusta,

Everserv 2000: la durabilidad se cuenta durante los años de funcionamiento confiable, es el equipo POS más vendido a nivel mundial.

Everserv 7000: nueva tecnología, lanzada al Mercado en el 2013 durable, versátil, robusta.

QSR Monitor de Cocina: permite la conectividad directa desde el POS hacia los despachadores, cocineros o bar tenders. La comunicación es en tiempo real.

MenúBoard: Permite la visualización interactiva de la carta del restaurante, permite mantener actualizados los precios y promociones, en tiempo real.

Impresora Epson TMU-220: impresora versátil que permite imprimir los recibos o facturas con rapidez.

Impresora TransactIthaca 1280: impresora de recibos térmica de punto de venta, se integra fácilmente con el sistema Pixel Point Pos.

2.6.2. Software

PixelPoint POS esa el software de venta y administración para restaurantes que puede ser fácilmente configurado para trabajar en cualquier ambiente y como sus cambios de necesidades lo requieran; de esta manera la operación se adaptará constantemente cumpliendo nuevos desafíos y servir mejor a los clientes.

2.6.3. Servicios y desarrollo

El soporte técnico funciona 24/7 los 365 días del año, contamos con un Staff de técnicos y consultores certificados por el fabricante para solventar todas las necesidades de nuestros clientes, contamos también con soporte de alto nivel directamente del fabricante.

El equipo técnico se capacita de forma anual solamente con el fabricante en capacitaciones organizadas en nuestras oficinas o en la oficina principal del proveedor tecnológico.

Ofrecemos también a nuestros clientes servicios que se lanzaron a mediados del 2013, como son:

- Servicio de back up de información.
- Servicio de mantenimiento preventivo de equipos Pos
- Servicio de garantía de quipos
- Servicio de garantías extendidas para equipos.
- Mix de servicios

2.7. Cadena de Valor

"Michael Porter, de Hardward, ha propuesto la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes, según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto."[3]

La Cadena Genérica de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual permite descomponer una empresa en sus partes constitutivas,

[3] KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane, "Dirección de Marketing", Prentice Hall, Duodécima edición, México 2006

buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor, que permitan culminar en la satisfacción del cliente.

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

2.7.1. Las Actividades Primarias, que son aquellas que dependen del tipo de empresa.

El principales actividades enfocadas a la satisfacción del cliente en la empresa AcklinsEcuador S.A. es comercialización de hardware y software por tanto las actividades primarias son: ventas y marketing, soporte técnico y desarrollo tecnológico y el servicio post – venta.

Marketing y ventas: el motor de toda empresa es el proceso de marketing y ventas, por un lado el marketing desempeña una función importante ya que forma parte de las estrategias de ventas de la empresa, es la forma como Acklins Ecuador S.A. posiciona su producto y servicio de tecnología para restaurantes en el mercado valiéndose de una planeación de marketing anual y de un análisis de marketing mix; por otro lado están las ventas que corresponde al intercambio del bien o servicio logrando de esta forma la satisfacción de una necesidad del cliente y un ingreso para la empresa que se controla mediante un presupuesto anual de ventas.

Servicio técnico y desarrollo tecnológico: el proceso denominado servicio técnico se conceptualiza como el encargado de la planificación de implementaciones de hardware y software en los clientes esto involucra también recursos como equipos, personal, tiempo e insumos adicionales.

AcklinsEcuador S.A. ofrece a sus clientes los siguientes esquemas de productos y servicios: venta de puntos de venta que incluye hardware, software y soporte por implementación, venta de puntos de venta que incluye hardware y software, venta de

software para operar en equipos genéricos incluye implementación, desarrollo de interfaces con el sistema de puntos de venta, servicio técnico de mantenimiento preventivo, garantía de equipos, back up de información.

El desarrollo tecnológico se refiere a las telecomunicaciones, desarrollo y automatización de procesos, e investigación.

Servicio Post – venta: este proceso corresponde al control de calidad que se realice posterior a los procesos de marketing y ventas, soporte técnico y desarrollo tecnológico. Aquí determinaremos si efectivamente se ha cumplido con la satisfacción del cliente, su compromiso en ser fiel a nuestra marca y los servicios que se ofrece. El departamento a cargo de realizar este análisis es el comercial, su objetivo es conocer la opinión de los clientes, identificar opciones de mejora y evaluar nuestro producto y servicios en:

GRÁFICO 10. ACTIVIDADES EN SERVICIO POST – VENTA

Seguimiento al producto	Reinstalación de quipos POS cuando el cliente realiza una mal uso al mismo
	Mantenimiento que incluye limpieza, uso de repuestos, chequeos preventivos.
	Reparación de equipos con o sin garantía
Seguimiento al cliente (visita técnica o vía remota)	Capacitación en el uso del hardware Pixel Point Pos
	Manejo de quejas

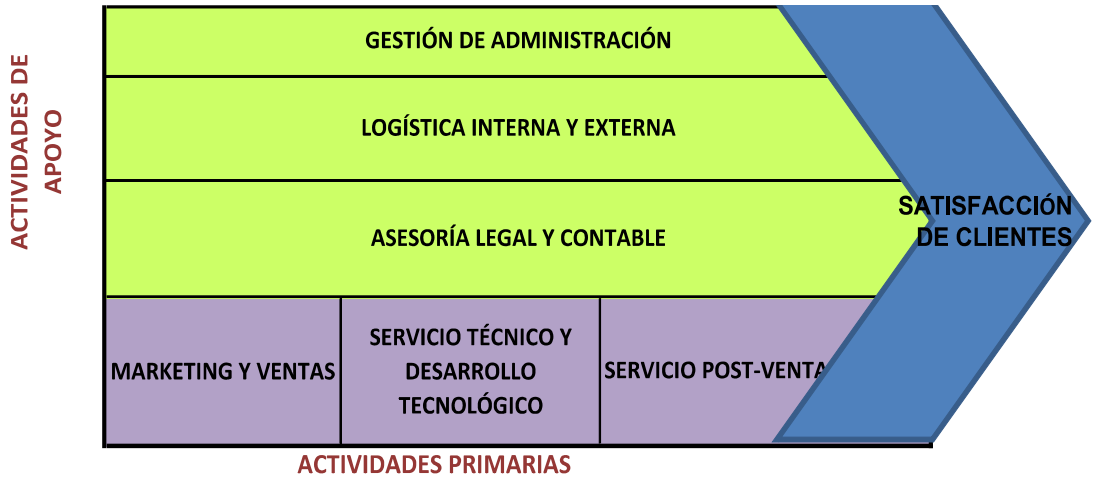
Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

2.7.2. Las Actividades de Apoyoa las actividades primarias, como son las de gestión de administración (planificación, organización, dirección y control de actividades y recursos), logística interna y externa (abastecimiento e importación de equipos), asesoría legal y contable que es un servicio de outsorcing para enfocar de esta forma al personal a los objetivos comerciales.

2.7.3. El resultado,es la satisfacción del cliente y la ganancia que la empresa obtiene luego de cumplir con los procesos previos, además de identificar las actividades generadoras de valor de la venta de productos (puntos de venta) y servicios (soporte técnico).

El modelo de cadena de valor para la empresa es el siguiente:

GRÁFICO 11. CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA ACKLINS S.A.



Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

CAPÍTULO III

3. SUSTENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Medición Estratégica

La medición estratégica parte de la conceptualización de la palabra estrategia y como ha sido utilizada en el tiempo por varias empresas en sus procesos de crecimiento.

3.1.1. Concepto de Estrategia Empresarial

Históricamente, la estrategia fue usada en campañas militares para la aplicación de tácticas, destrezas y maniobras contra el enemigo. En términos empresariales se puede entender al enemigo como la competencia y a las estrategias como las decisiones que se toman para el logro de los objetivos.

Con el paso del tiempo surgieron varios autores que incorporaron otras ideas al concepto de estrategia, entre ellos están:

Henry Mintzenberg, quien define a la estrategia como: *"El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"*[4]

Según José Carlos Jarillo, la estrategia es *"El modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, esto puede conseguirse a base de aprovechar las distintas imperfecciones que puede ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores presentes o potenciales"*[5]

[4]Mintzenberg, Henry; Brian Q. James; Voyer, Jhon."El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos", México, Prentice Hall, 1997.

[5]Jarillo, Jose Carlos: "Dirección Estratégica", McGraw Hill, 2da Edición, Bogotá-Colombia, 1996

MichaelPorter define la estrategia como *"Ser diferente"*, y para ello es necesario *"seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer un mezcla única de valor"*[6]. Con este concepto Michael Porter incluye una característica diferenciadora en un producto o servicio ante la competencia que forma parte de la estrategia y la denomina ventaja competitiva.

Kaplan y Norton definen que *"Una estrategia organizacional describe como una organización puede crear valor sostenido para sus accionistas, sus clientes y sus comunidades"*.[7]

3.1.2. Concepto de medición estratégica e importancia de uso en base a indicadores de gestión.

Luego de definir varios conceptos de estrategia, es importante introducir un nuevo concepto, el de medición. Es el proceso mediante el cual se asignan numerales a características o atributos de un objeto o proceso a través de un conjunto de reglas definidas. Con la medición se busca conocer la magnitud de los fenómenos que se van a estudiar.

De esta forma, la estrategia significa el COMO se quiere lograr un objetivo y la medición indica el CUANDO se lo hará.

3.1.3. Casos de medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema completo que ha sido probado en muchas empresas, es así que, según informes del GartnerGroup hechas en el año 2002 se

[6]Porter, Michael E., "Las Estrategias Competitivas", 1991, tercera Edición. Editorial Continental. México, 407p.

[7]Kaplan, Robert; Norton, David, Mapas Estratégicos, 2005

comprobó que más del 40% de empresas que conforman el Fortune 1000 (ranking de las mil empresas más grandes y exitosas de Estados Unidos) seleccionadas aplicaban el esquema del Cuadro de Mando Integral.

Desde 1954 el grupo Estadounidense GartnerGroup ha sido el líder mundial en investigación y análisis para las industrias de hardware computacional y software, comunicaciones y de tecnologías de la investigación (TI) por lo que incluyó en sus investigaciones estudios de casos de uso del Cuadro de Mando Integral.

En pruebas realizadas en Alemania, América del Norte, en el Sudeste de Asia y en Hungría demostraron que el proceso de introducción al Cuadro de Mando Integral fue exitoso y permitió encontrar solución a problemas en la gestión de los negocios.

En nuestro país empresas multinacionales como Coca Cola, Toyota, Oriflame, Farmacéuticas, de servicios Petroleros, de alimentos, han aplicado como esquema obligatorio el Cuadro de Mando Integral debido a que sus filiales principales así lo requieren.

En el sector Público el Banco Central del Ecuador, Ministerios, Secretarías de Estado, Concejo Nacional Electoral, Municipios, entre otros, se han visto en la obligación de elaborar el CMI para manejar y controlar de mejor forma los recursos asignados.

El sector educativo al estar en constante cambio también ha incluido dentro de sus procesos el desarrollo de Cuadro de Mando Integral, es así que Universidades como la de Loja, Cuenca, Central del Ecuador, aplicaron el CMI para enfocarse en objetivos de mejora educativos y de docencia.

De esta forma se puede ver que su uso es muy variado, por tanto significará en un gran aporte a la empresa AcklinsEcuador S.A. y sus procesos.

3.2. Cuadro de Mando Integral

3.2.1. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI) apareció a principios de los años 90.

Según Robert Kaplan y David Norton, el *"Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".*[8]

El principal objetivo que definieron estos autores para el CMI fue el de crear una herramienta que permita medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa, pero va mucho más allá al desarrollar una estructura mediante indicadores de gestión enfocados a la consecución de los objetivos estratégicos.

Las características del Cuadro de Mando Integral son:

Es integral: Parte de un enfoque holístico; es decir, analiza los eventos en su conjunto y no a través de las partes que lo componen, de esta forma es que toma en cuenta las cuatro perspectivas.

Es balanceado: Garantiza el equilibrio de la estrategia y de los indicadores tanto financieros como no financieros.

[8]Kaplan, Robert; Norton, David; "El Cuadro de Mando Integral", 2da Edición, Gestión 2000, Barcelona-España

Es estratégico y causal: Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un Mapa Estratégico mediante inductores de actuación, eso permite clarificar la estrategia.

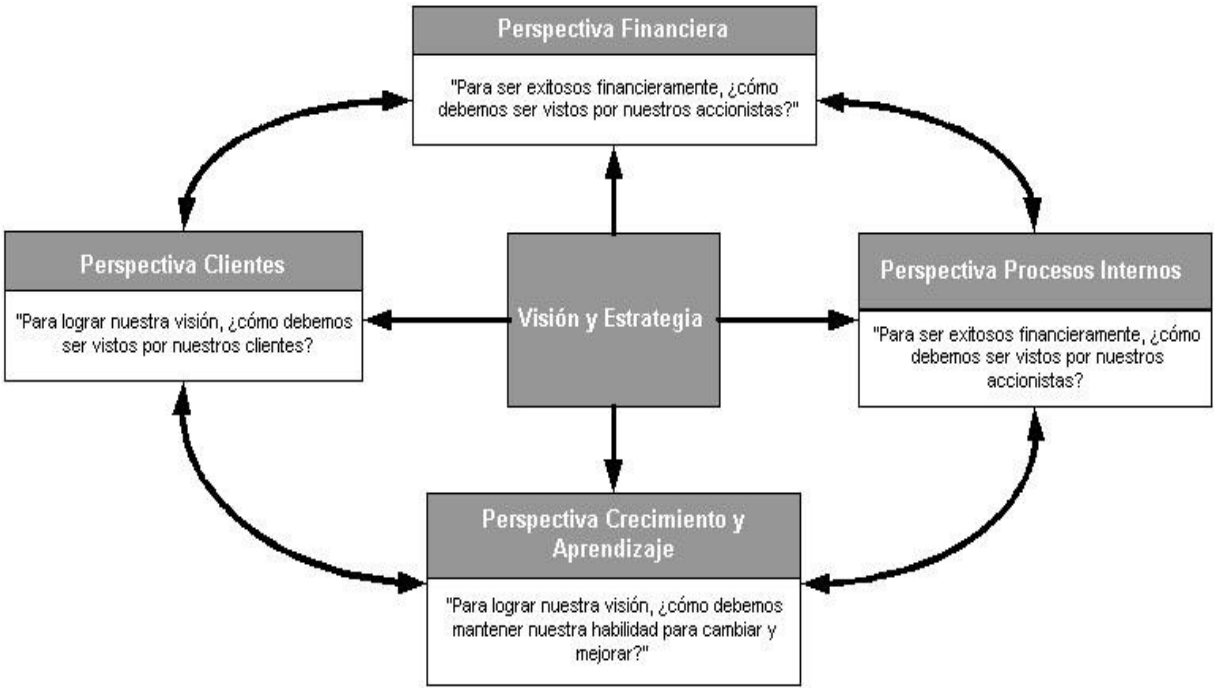
Es simple: Ya que cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y la estrategia de la organización.

En resumen el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite a las empresas saber dónde están y hacia dónde o en qué dirección tiene que caminar.

3.2.2. Perspectivas para la estrategia empresarial

El CMI pone mucho énfasis en el logro de los objetivos estratégicos y mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas que brindan un equilibrio interno: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

GRÁFICO 12. LA RELACIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA CON LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI



Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (TheBalancedScorecard).

- PERSPECTIVA FINANCIERA

En la actualidad, las empresas, a más de generar resultados anuales representados en balances situacionales, requieren de otro tipo de indicadores que permitan abarcar otros temas como: rentabilidad de la empresa, crear valor para los accionistas, rotación de inventario y de activos, liquidez, endeudamiento entre otros.

Esta perspectiva enfoca los objetivos que generen rentabilidad a la empresa, es decir si se ha logrado los objetivos económicos a largo plazo que brinden estabilidad financiera, así pues los objetivos financieros pueden variar en el ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento y recolección.

GRÁFICO 13. TEMAS ESTRATÉGICOS EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	**Reducción de costes/mejora de la productividad**	**Utilización de los activos**
Estrategia de la unidad de negocio	**Crecimiento**	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porfentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación de capital

Fuente: Robert S. Kaplan y David Norton. El Indicador de los temas financieros estratégicos.

En la fase de crecimiento la empresa busca analizar índices como el de crecimiento en ventas, porcentaje de participación en el mercado, acaparamiento de zonas geográficas o grupos de clientes; a la par, las empresas desarrollan nuevos productos o servicios para mantenerse en estos mercados, mejoran su infraestructura de producción y la calidad de sus productos. Este conjunto de indicadores darán resultados favorables para los accionistas.

Para la fase de sostenimiento el principal indicador que se verifica es el retorno de la inversión realizada durante el período de crecimiento y la disminución de costos de producción, esto brinda estabilidad a la empresa en el futuro.

En la fase de recolección se controla y ajusta el flujo de caja, control de costos, que el periodo de recuperación del capital sea en el menor tiempo posible; es en este momento en el que es necesario fijar nuevos objetivos de crecimiento.

El material de apoyo necesario para seleccionar la información correcta en esta perspectiva son: informes anuales de auditoría, balances general y de resultados, publicaciones especializadas, informes jurídicos.

- PERSPECTIVA DE CLIENTE

Para que los indicadores financieros funcionen es necesario conseguir el posicionamiento en el mercado y la fidelización con los clientes, (tener clientes leales y satisfechos). Indicadores como cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes, reclamos resueltos y rentabilidad del cliente son los dan un valor agregado dentro del proceso de atención y retención de clientes.

Un grupo de mecanismos para desarrollar indicadores que crean los resultados en clientes de todas las organizaciones son:

Cuota de mercado

Incremento de clientes

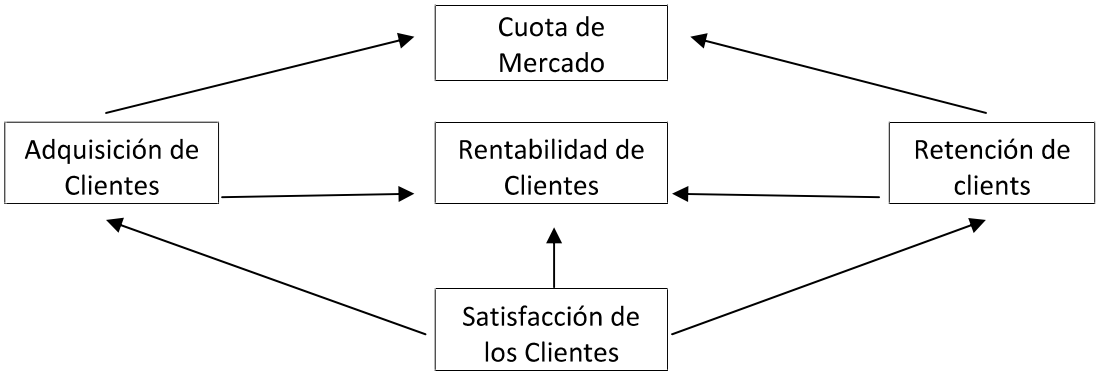
Adquisición de clientes

Satisfacción de clientes

Rentabilidad de los clientes

A continuación se detalla la forma en se crea una relación causa – efecto en estos indicadores:

GRÁFICO 14. RELACIÓN CAUSA EFECTO PERSPECTIVA DE CLIENTES



Cuota de Mercado	Refleja la porción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes
Satisfacción de clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido
Rentabilidad de clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente

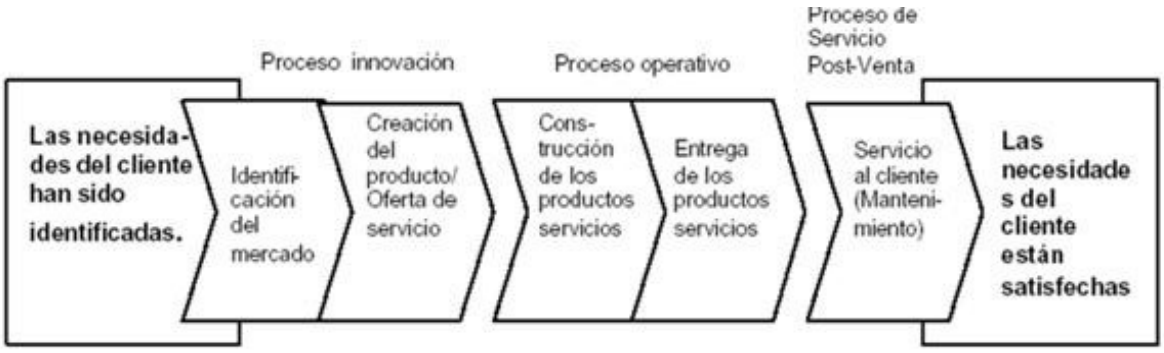
Fuente: Robert S. Kaplan y David Norton. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Los medios por los cuales se conseguirá la información para compendiar estos indicadores son: publicaciones especializadas, planes estratégicos y comerciales, informes comparativos y de resultados, departamento comercial y de marketing.

- PERSPECTIVA DE PROCESOS

Una adecuada definición de indicadores para el control de los procesos internos de la empresa permitirá la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero, por tanto no significa que se analice todos los procesos que se generen en la empresa sino aquellos que tengan importancia para la ejecución de la estrategia. Es por ello que los directores de las empresas identifican los procesos claves que formen parte de una cadena interna de valory en los cuales sea necesario realizar mejoras que encaminen al logro de los objetivos estratégicos.

GRÁFICO 15. CADENA DE VALOR EN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS



Fuente: Robert S. Kaplan y David Norton. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica del valor.

En el análisis de la cadena de valor para esta perspectiva según Kaplan y Norton, se tienen los siguientes procesos:

Innovación.- Implica la investigación de necesidades emergentes de los clientes con la creación de nuevos productos y servicios. En este aspecto se analizan los indicadores de margen bruto de los nuevos productos o servicios, comparación de ventas entre productos existentes y productos nuevos, tiempo para desarrollar nuevos productos.

Operaciones.- Se encarga de producir y entregar a clientes los nuevos productos o servicios de forma eficiente, consistente y oportuna. Indicadores como eficiencia de la mano de obra y de las maquinas, costos de procesos, tiempo del ciclo, indicadores de calidad e inclusive control de producción o entrega de servicios mediante el sistema Justo a Tiempo son aplicables a empresa de fabricación de productos y venta de servicios con la eliminación de desperdicios de tiempo.

Servicio Posventa.- Mediante este proceso se obtiene retroalimentación del cliente respecto al producto o servicio brindado. Esta es la fase final de proceso de cadena de valor interna para definir indicadores de procesos post venta que incluyen actividades como manejo de garantías, chequeo rutinario y mantenimiento, devoluciones por defectos.

En la actualidad estos procesos de mejora implican reducción de tiempos y costos, incremento de la productividad y calidad de los productos y servicios para que de esta forma las empresas puedan mantenerse en el tiempo.

Algunos medios por los que se obtiene información para esta perspectiva son los informes de producción, datos sobre la competencia, informes comparativos, publicaciones, estudios consultivos y proyectos.

- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva es considerada como el motor del resto de perspectivas ya que integra al talento humano mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades que permitan enfocarse a una buena toma de decisiones y la creación de un clima laboral apropiado.

El libro "Dominar *el Cuadro de Mando Integral*"[9]hace referencia a la Perspectiva de Potenciales con objetivos que incluyan indicadores de la perspectiva de aprendizaje y conocimientos pero no de forma individual sino en conjunto, tanto para el presente como para el futuro.

De igual manera que en la perspectiva de procesos, Kaplan y Norton han detallado tres categorías de indicadores para este caso:

Las capacidades de los empleados.- en la actualidad es el talento humano es el que brinda creatividad e inteligencia en los procesos internos para la consecución de los objetivos estratégicos, en contrario con lo que ocurría hace algunas décadas atrás, en donde el empleado se enfocaba solamente en realizar tareas rutinarias y repetitivas impidiendo el desarrollo de sus capacidades.

Las capacidades de los sistemas de información.- es importante que las empresas mantengan sistemas de información hacia los empleados respecto a sus actividades, es decir un feedback oportuno y fiable sobre el producto que están produciendo o el servicio que están brindando. A más de esto, los mecanismos o medios por los cuales obtienen o manejan la información serán primordiales al momento de evaluar en cada proceso los costos y tiempos.

[9]Horváth&Partners, "Dominar el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, Barcelona – España

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.- un empleado fácilmente demuestra su motivación cuando da sugerencias de mejora y másaún si estas son puestas en marcha logrando y están enfocadas en los objetivos estratégicos.

La información para este análisis se obtiene de evaluaciones del desempeño, planes de capacitación y motivación, datos de recursos humanos, valores fundamentales, entre otros.

Paul Niven afirma que "*la mejor manera de crear objetivos de resultados es examinar cada perspectiva del cuadro de mando integral en forma de pregunta. Pídale a su quipo que considere estas preguntas y base sus objetivos en las respuestas que reciba*"[10], y define varias preguntas por perspectiva que permiten entender mejor la construcción de los indicadores.

- Perspectiva Financiera: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- Perspectiva del cliente: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
- Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿qué procesos debemos dominar?
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento del empleado: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?

[10]NIVEN, Paul, "El Cuadro de Mando Integral paso a paso", Gestión 2000, Barcelona – España, 2003

3.2.3. Indicadores de Gestión

Los directivos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación para poder verificar y controlar su gestión hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Día a día las organizaciones compiten en entornos complejos por lo que es importante que tengan una total claridad y comprensión de sus objetivos y de los métodos por los cuales llegarán a la consecución de los mismos.

La construcción de los indicadores de gestión inicia con la definición de variables críticas por perspectiva, por tanto cada indicador debe tener asociados valores que representen parte o la totalidad de esos objetivos a cumplir.

Conceptualmente se define a un indicador como *"La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso"*[11].

A continuación se detallan algunos ejemplos de indicadores por perspectiva.

[11] www.wikipedia.org

GRÁFICO 16. EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA

PERSPECTIVA	INDICADOR
FINANCIERA	Activo Total Beneficio como del activo Rentabilidad del activo total Ingresos / Activo total Margen bruto Beneficio como % de las ventas Rentabilidad de los recursos propios (ROE) Valor económico añadido Dividendos Flujo de caja Costos totales Calificación crediticia Días de inventario Días de cartera Periodo de recuperación del capital Rotación de inventarios Días en cuentas por pagar
DEL CLIENTE	Satisfacción de clientes Fidelidad de clientes Quejas de clientes Quejas resueltas Tiempo de respuesta por solicitud de cliente Precio en relación con la competencia Clientes por empleados Porcentaje de ingresos por nuevos clientes Número de clientes Ventas cerradas / contactos de ventas Número de anuncios publicados Número de ferias con participación Frecuencia (número de transacciones de venta) Ventas por cada canal
DEL PROCESO INTERNO	Costo promedio por transacción Tiempo de entrega Tiempo promedio de espera Rotación de inventario Falta de existencias Porcentajes de defectos o retrasos Utilización del espacio

	Reducción de desperdicios Número de reclamaciones de garantías Identificación de usuarios frecuentes Tiempo necesario para salir al mercado de nuevos productos / servicios Tiempo muerto
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promedio de años de servicio Tasa de rotación Satisfacción de los empleados Porcentaje de empleados con estudios avanzados Índice de motivación Índice de empowerment (número de directivos) Horas de formación Inversión en formación Tasas de cobertura de competencias Calidad del entorno laboral Productividad de los empleados

Fuente: Niven, Paul, Indicadores por perspectiva

CAPÍTULO IV

4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

4.1. Factores clave de éxito

Los principales factores para el éxito de AcklinsEcuador S.A. son:

La alianza con el fabricante del cual obtenemos el respaldo en: capacitación, desarrollo tecnológico, garantía de equipos y apoyo constanteresultado de las visitas anuales para evaluación de la empresa como Partner.

Desarrollo de nuevos servicios que van de la mano con la venta de la solución en hardware para restaurantes que la competencia no dispone y es una característica diferenciadora deAcklins S.A.

Lanzamiento de un plan de marketing y medios en el 2012, que permitió el incremento en ventas; así también logramos ampliar el mercado local.

Aprovechamiento de las referencias que proporcionan los clientes antiguos a potenciales clientes.

4.2. Análisis FODA

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son dos:

Las oportunidades y las amenazas son factores externos a la organización como el macro entorno (fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales, y socioculturales), los actores del micro entorno (clientes, competidores,

proveedores, distribuidores e intermediarios), que no se pueden controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta (posicionamiento en el mercado, exclusividad en la venta de un producto, proceso de producción eficiente, estructura salarial, capital de trabajo adecuado, etc.)

Con esta conceptualización se ha definido el FODA de Acklins S.A.:

4.2.1. FORTALEZAS

Soporte técnico oportuno a clientes

Personal capacitado para nuevos proyectos y asesoramiento a clientes

Equipos modernos y acordes a las necesidades de los clientes

Capacidad para desarrollar software propio

Mejoramiento del ambiente físico para un mejor desempeño

4.2.2. OPORTUNIDADES

Mercado no explotado a nivel nacional

Diversificación de productos para restaurantes

Ampliación de la línea de servicios

Competencia poco desarrollada para brindar buen servicio

4.2.3. DEBILIDADES

Falta de automatización de información sensible

Falta de comunicación interna

Excesiva dependencia con el proveedor de hardware y software

Resistencia al cambio por parte de empleados.

4.2.4. AMENAZAS

Fácil acceso de la competencia a nuestra información.

Cierre de la distribución de productos PAR en Ecuador

Posibles competidores de hardware y software a menor precio

Riesgo en la suspensión de importación de estos productos por parte del gobierno para incentivo a productores locales.

4.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas

En la matriz de competencia se evalúan aspectos importantes que crearán estrategias de mejora en AcklinsEcuador S.A., el análisis parte con la definición de las principales empresas que operan en el mercado con las que se realiza una comparación de cada uno de sus procesos para obtener aspectos diferenciadores.

Para este análisis se toma en cuenta las marcaciones en los distintos colores que representan lo siguiente:

COLOR	DESCRIPCIÓN
	Oportunidad, convertir las debilidades en oportunidades
	Amenaza, al ser una característica que también tiene la competencia
	Característicacomún
	Característicadiferenciadora (ventajacompetitiva)

Es decir, la repetición de las marcaciones por colores dará las pautas para mejoras en procesos y sus estrategias correspondientes.

GRÁFICO 17. FODA PARA LA EMPRESA ACKLINS S.A.

				COMPETENCIA	
AREAS		**INDICADORES**	**ACKLINS**	**MICROS**	**PRACTISIS**
FINANZAS		Resultados	F	F	F
		Liquidez	D	F	D
		Rentabilidad Bruta	D	D	D
		Inventario	D	D	D
		Cuentas por cobrar	F	F	F
		Activos fijos	D	D	F
		Gasto publicidad	F	D	D
COMERCIAL		Ventas Totales	D	D	D
		Equipo de ventas	F	D	F
		Ventas geográficas	F	D	D
		Venta productos	F	F	D
		Venta servicios	F	D	D
MARKETING	*Producto*	Calidad	F	F	F
		Cantidad	D	D	D
		Precio de hardware	D	F	F
		Forma de pago	D	D	D
		Disponibilidad	D	F	F
	Plaza	Localización	F	F	F
		Horarios de instalaciones	F	D	F
		Horarios de atención	F	D	F
	Promoción	Publicidad	F	D	D
		Descuentos y promociones	D	D	D
		Participación en ferias	D	D	D
		Boca a boca	F	D	F
		Redes y contactos	F	D	D
PROCESOS INTERNOS	*Importación*	Tiempos de importación	D	D	F
		Estandarización de procesos	D	D	D
		Actualización de tecnología	F	D	D
	Compras	Tiempos de entrega	D	D	D
		Opciones de pago	D	D	D
	Logística	Tiempos de entrega	D	D	F

		Servicio post-venta	F	D	D
DESARROLLO	*Sistemas de información*	Administrativo contable	F	F	F
		Adaptabilidad del sistema a cambios en legislación	D	D	D
	RHU	Capacitación constante	F	D	F
		Ventas	F	D	F

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Se puede observar que hay atributos diferenciadores que la competencia no posee como la forma de manejar el gasto en publicidad, las ventas geográficas y venta de servicios, la actualización tecnológica y el servicio post - venta. Estos aspectos corresponden a la ventaja competitiva y es importante generar estrategias que permitan mantener esta percepción para no perder estos caracteres frente a la competencia.

Sin embargo hay características comunes que pueden ser mejoradas para potenciar el mercado y sobresalir de la competencia, estos son: los resultados, cuentas por cobrar, calidad, la localización y los temas administrativos - contables.

Existen algunas debilidades que pueden ser convertidas en oportunidades, como pueden ser: el manejo del inventario, la forma de pago que ofrece AcklinsEcuador S.A. ya que al momento solo se realiza en efectivo y con opción de pago a varios meses, pudiendo desarrollar opciones con tarjeta de crédito. Las opciones de descuento que pueden ser por volumen y promociones para ventas especiales y temporadas. En lo que corresponde a promoción es imprescindible la participación en ferias a nivel nacional para dar a conocer el hardware y software que AcklinsEcuador S.A. comercializa para afianzar su participación en el mercado.

Hay dos aspectos que forman una amenaza en el negocio: el precio de los productos de la competencia es menor al de AcklinsEcuador S.A. y la disponibilidad de equipos en menor tiempo.

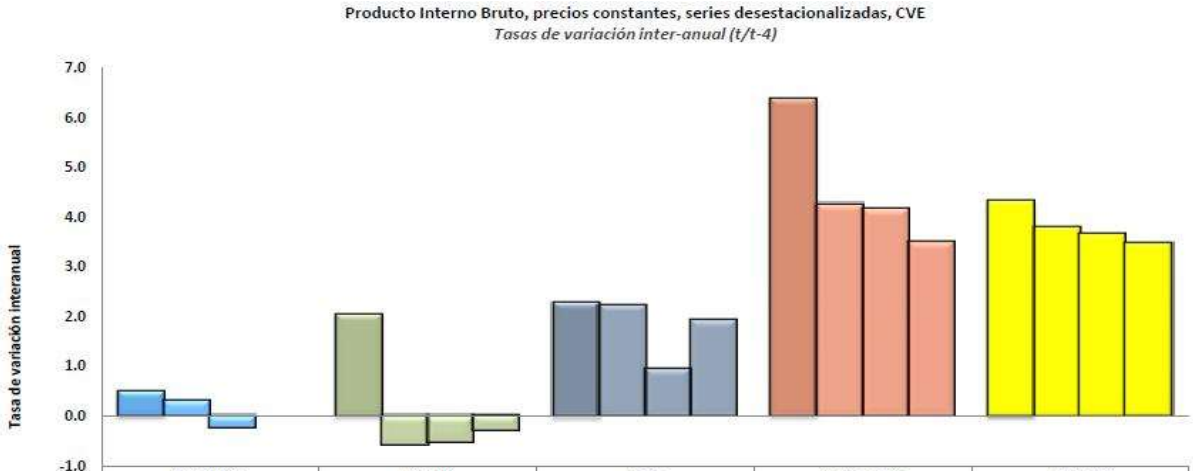
4.4. Macroambiente

Está conformado por todas las fuerzas externas que rodean a la empresa y en las que difícilmente podrá influir, alguna de estas fuerzas son: cambio tecnológico, tendencias sociales, políticas gubernamentales, indicadores económicos.

El giro del negocio de AcklinsEcuador S.A. está íntimamente ligado a los cambios tecnológicos es por ello que el constante aprendizaje en este campo es fundamental para la subsistencia del negocio, por otro lado las **políticas gubernamentales** que se generen en este sector incidirán directamente en su estructura, un ejemplo claro es la restricción de importaciones en lo que tiene que ver con tecnología, afortunadamente no ha afectado aún a la importación de hardware y software para el sector de hospitalidad (restaurantes).

En cuanto a **indicadores económicos** se tomará en cuenta las estadísticas del sector Real que emite el Banco Central del Ecuador en sus publicaciones coyunturales mensuales (diciembre 2014), estas estadísticas indican que el Ecuador estuvo entre el grupo de países con mayor crecimiento en América Latina, junto con Colombia en comparaciones con el PIB.

GRÁFICO 18. PAÍSES LATINOAMERICANOS



	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
2014.I	0.5	2.0	2.3	6.4	4.3
2014.II	0.3	-0.6	2.2	4.3	3.8
2014.III	-0.2	-0.5	0.9	4.2	3.7
2014.IV	0.0	-0.3	1.9	3.5	3.5

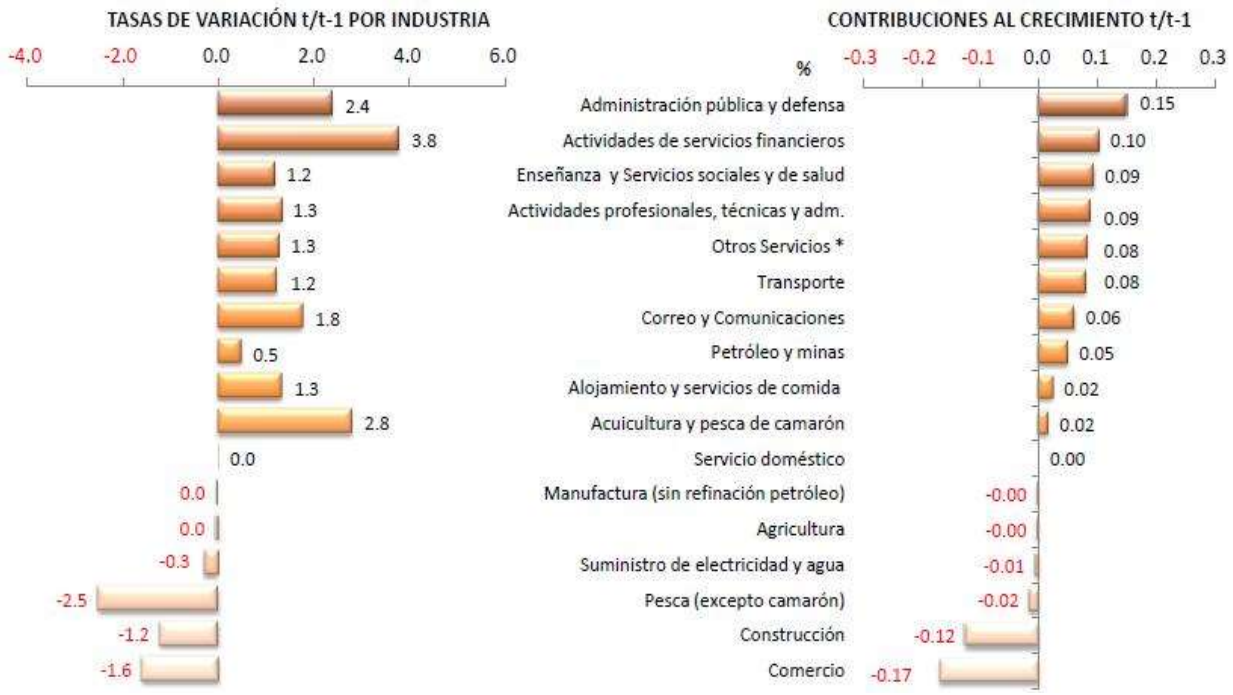
Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

El producto interno bruto PIBes "*el valor total obtenido por la suma de todos los bienes y servicios producidos durante un periodo de tiempo determinado dentro de un país*"[12], que en el cuarto trimestre del 2014 se incrementó en 0,5% con relación al trimestre anterior y en 3,5% respecto al cuarto trimestre del 2013.

Los elementos que contribuyeron al crecimiento del 0,5% del PIB en este periodo del año en comparación con el trimestre anterior fueron actividades como: Administración Púbica y Defensa; Actividades de Servicios Financieros y Salud. Nuestro mercado, el de Alojamiento y servicios de comida colaboró con un 1,3 de este crecimiento en donde se encuentra el tipo de productos y servicios de Acklins Ecuador S.A.

[12]Ámez, Fernando Martín, Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Madrid España, Cultural S.A.

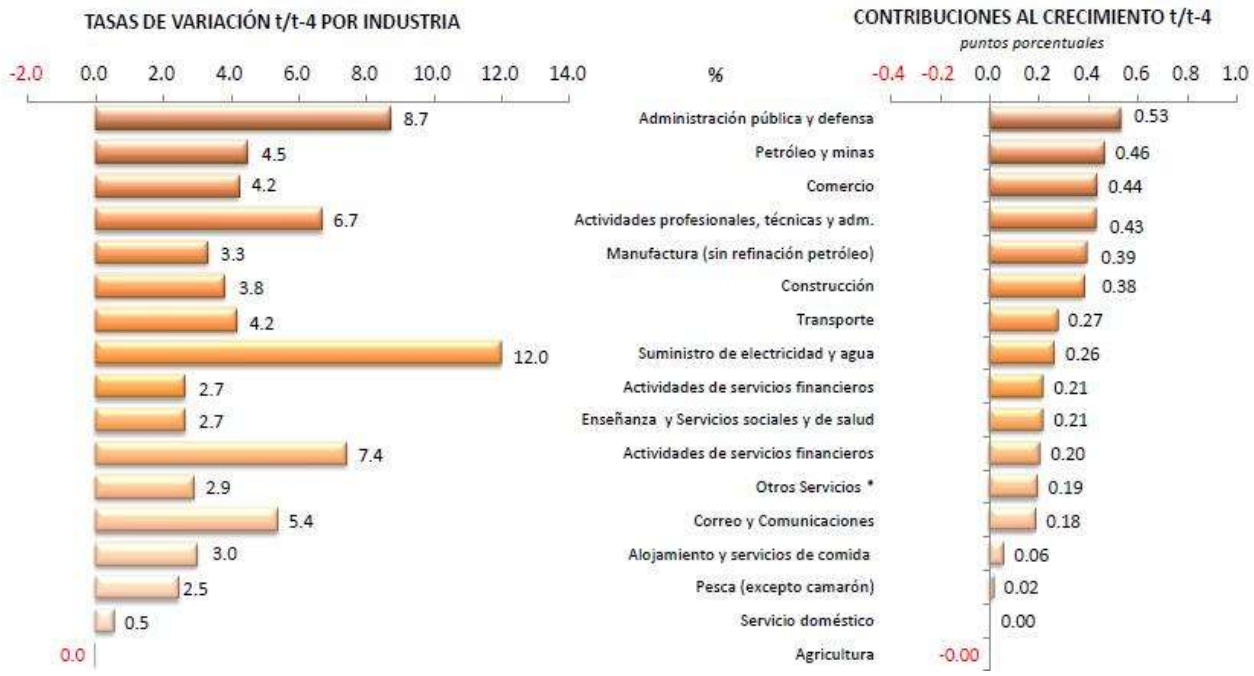
GRÁFICO 19. CONTRIBUYENTES AL CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

En cuanto a la variación inter-anual (cuarto trimestre 2014 y cuarto trimestre 2013), las actividades que presentaron una variación importante fueron: Administración Pública y Defensa0,53, Petróleo y minas0,46, Comercio 0,44, Actividades Profesionales 0,43, Alojamiento y servicios de comida 0,06

GRÁFICO 20. CONTRIBUYENTES A LA VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB



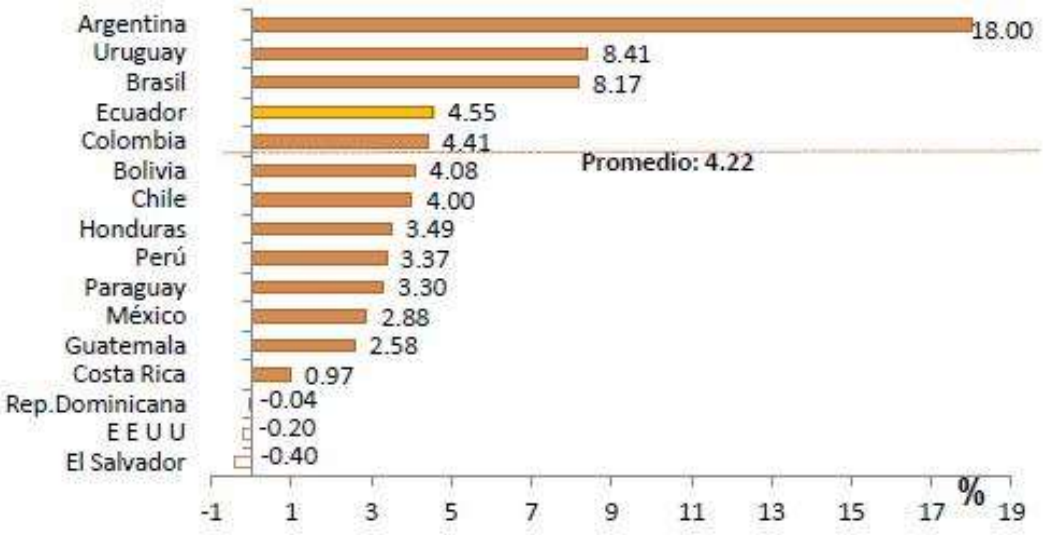
Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

En cuanto a la inflación, se hizo la comparación con otros países de Latinoamérica (16 países) y se puede ver que a mayo del 2015 Ecuador se ubicó por sobre el promedio de inflación de la región (4,22%), con 4,55%, la más alta en lo que va del año.

La inflación es *"el desequilibrio económico que origina un alza del nivel general de precios, el efecto inmediato es que disminuye el poder adquisitivo del dinero".* [13]

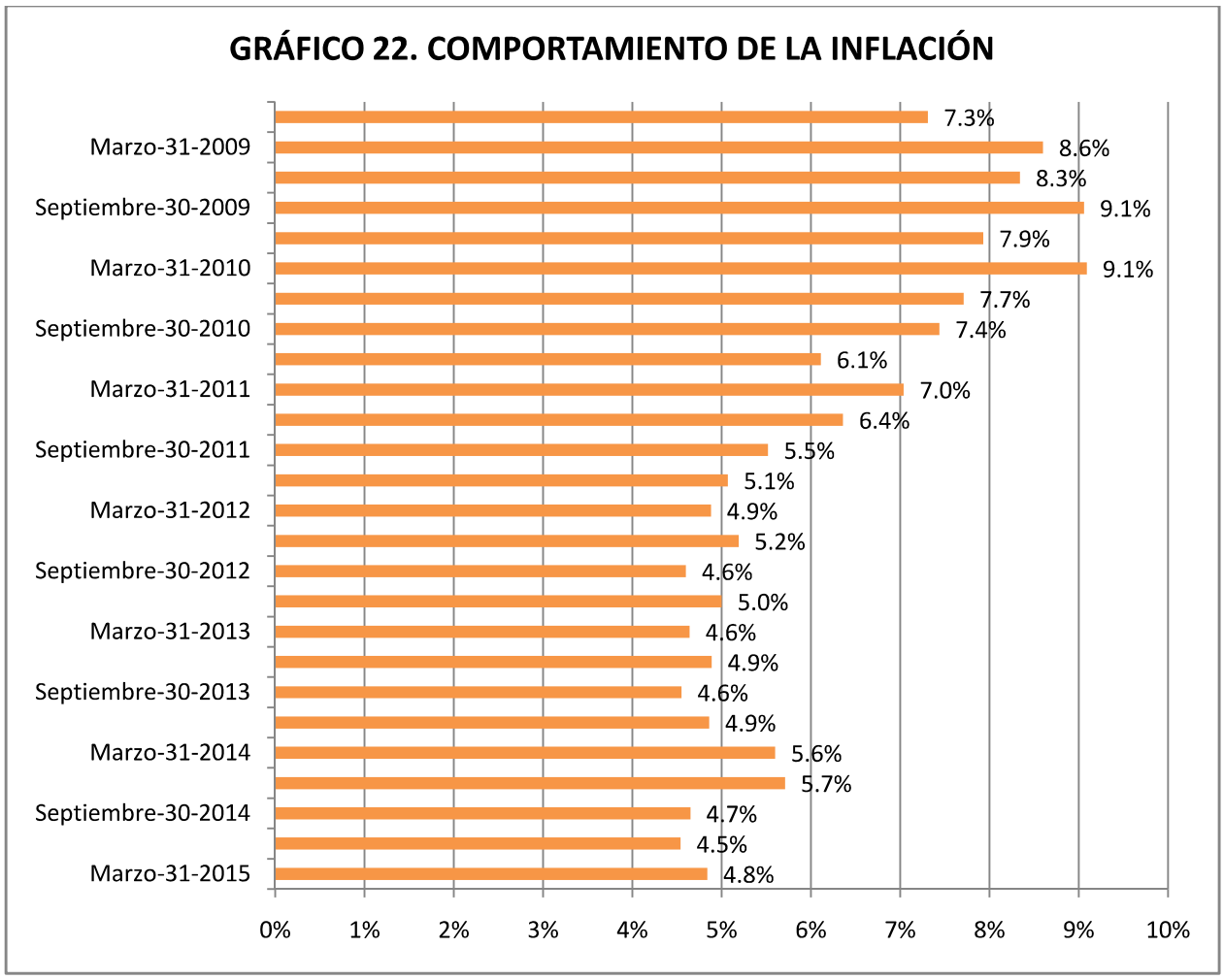
[1313] Ámez, Fernando Martín, Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Madrid España, Cultural S.A.

GRÁFICO 21. INFLACIÓN ANUAL EN AMÉRICA LATINA Y ESTADOS UNIDOS



Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

Los años 2009 y 2010 fueron los que marcaron porcentajes de inflación más altos llegando al 9,1%, desde el 2011 el Ecuador ha seguido un camino hacia una estabilidad económica y a marzo de este año la inflación se encuentra en el 4,8%.

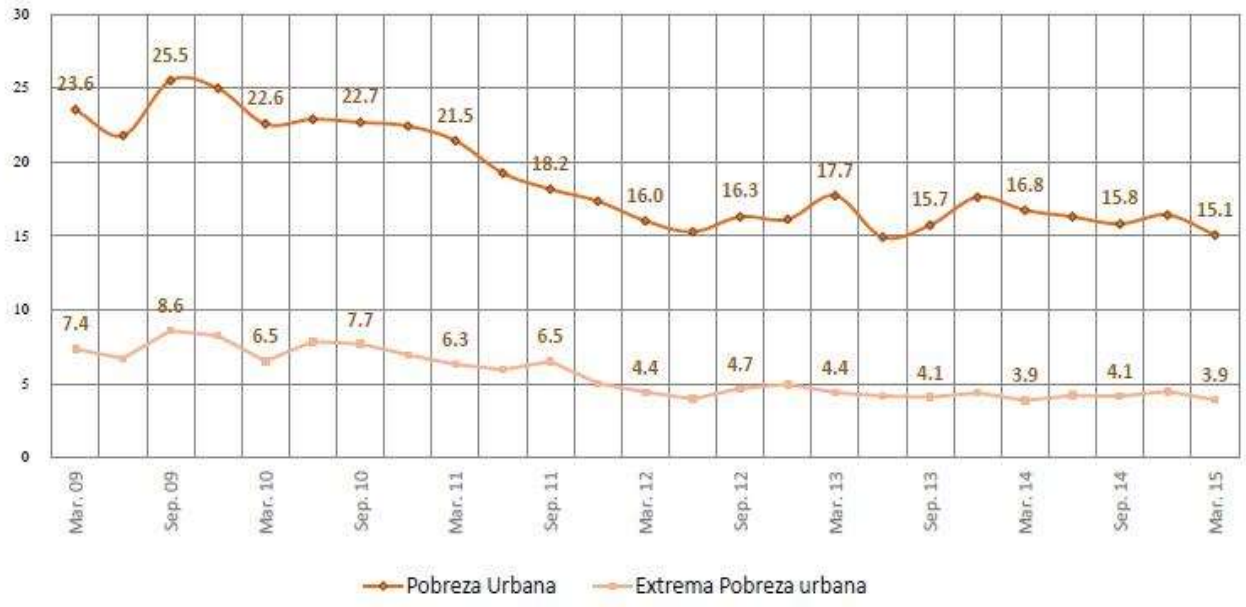


Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

En el mes de marzo del 2015, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana el país se situó en 15,1%, mientras que esta misma tasa para marzo del 2014 fue del 16,8; si bien este año hubo una reducción de 1,7%, aun es un valor bastante controlado en comparación con el obtenido en el año 2009 de 25,5%.

GRÁFICO 23. POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA

2009 - 2015



Fuente: http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

El Banco Central del Ecuador ha obtenido estos datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en este aspecto también es importante indicar la estructura de la Población Económicamente Activa urbana PEA que a marzo de este año obtuvo los siguientes indicadores: 53,5% en la tasa de empleo adecuado, 41,0% en la tasa de empleo inadecuado, el 4,8% en la tasa de desempleo y finalmente, en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados 0,6% que corresponden a aquellas personas que no se pueden categorizar como ocupadas plenas u otras formas de subempleo.

Otro indicador económico importante es el Índice de Confianza del Consumidor ICC-BCE que en abril del 2015 registró un aumento de 0.2 puntos en relación a abril de 2015 para ubicarse en 39.4 puntos, calculadopara el área urbana de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, este índice se enfoca en brindar seguridad a nuevas inversiones, por lo que es importante en este aspecto aprovechar en los nuevos negocios que AcklinsEcuador S.A. pueda implementar en el sector de alimentos, bebidas y hospedaje a nivel nacional.

4.5. Marketing Mix

El Marketing Mix consiste en todos los aspectos que la empresa puede realizar para influir en el mercado meta y para ello se basa en instrumentos tácticos conocidos como: el producto, el precio, la distribución (plaza) y la comunicación (promoción).

Este concepto fue una simplificación de las ideas originales de Stanton, quien había incluido doce elementos en su definición.

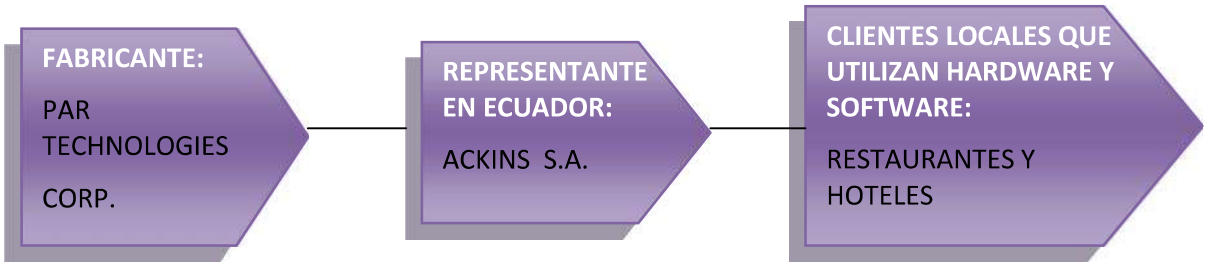
"El concepto de la mezcla de mercado tuvo sin embargo otros antecedentes en los años 50 en Europa. Los investigadores, de la que se denominó Escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la de la mezcla de mercado que hoy conocemos basándose en la teoría de los parámetros presentada en los años 30 por Von Stockelberg, ARNE Rasmussen y GostaMickwit, que fue un enfoque de la mezcla de mercado ligada al ciclo de vida del producto donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades, variables del mercado".[14]

Los elementos del marketing son muy variados y numerosos y se ha agrupado bajo 4 apartados:

[14]Willian, STANTON (1998) Fundamentos de Marketing, México, Mc Graw Hill, P84p.

Producto: es lo que se entrega al cliente ya sea tangible o intangible, es decir un bien o un servicio: Puntos de ventas marca Everservmodelos 7700, 7200 y 500, software para puntos de venta marca Pixel Point Pos, y servicios adjuntos a estos como mantenimientos preventivos de equipos, actualizaciones de software, renta de quipos, servicio de back up de información.

Distribución: actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los clientes finales: compras, tiempo de fabricación, tránsito y entrega al cliente.



Comunicación: manera de persuadir a los clientes o consumidores para que adquieran o utilicen los bienes o servicios: publicidad y promoción de ventas.

Uno de los medios de comunicación para llegar a los clientes son revistas dirigidas al sector: Vinissimo, Tame abordo, publirreportajes con chefs y administradores que dan fe del hardware y de los beneficios que han adquirido.

Precio: cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio: dependerá del tipo de solución que requiera el cliente.

Un punto de venta completo está conformado por el equipo Pos, licencia y software de mantenimiento anual:

Equipo Par Everservmodelo 7200 $1200

Licencia Pixel Point Pos	$990
Software de mantenimiento anual	$99

4.6. Definición de procesos clave

La aceleración del cambio tecnológico afecta en el diseño de los nuevos servicios, productos y procesos de una empresa. Muchas oportunidades pueden surgir de los adelantos tecnológicos, pero también plantea muchos desafíos: asegurar que la nueva tecnología para restaurantes sea favorable y como deben rediseñarse los servicios anexos, esto puede dirigir a una ventaja competitiva a la empresa.

Desde esta perspectiva es importante estar conscientes de que la solidez de los vínculos entre los actores y gestores involucrados en los procesos de innovación de este negocio, pueden aproximar la ciencia y tecnología a buena parte de ciudadanos parte de su mercado objetivo, esa es la misión principal.

En este contexto la definición clara de los procesos va ligada con la misión y objetivos de la empresa, para lo cual se han definido los siguientes procesos CORE que abarcan las actividades primarias:

4.6.1 Descripción de procesos de marketing y ventas

Elaboración de plan de Marketing.- Cada año esta área prepara su Plan de Marketing que se incluirá en el presupuesto de gastos de la empresa. El último Plan de Marketing fue implementado en el 2013, con un cambio de imagen de la empresa y el pautaje en revistas especializadas como Tame a Bordo, Vinissimo; también gestiona publirreportajes con chefs reconocidos que trabajan para nuestros mejores clientes.

Elaboración de propuesta de ventas.- Anualmente el área comercial elabora y cumple un presupuesto de ventas de hardware, software y servicio técnico (forecast), para esto se basa en un análisis previo del mercado verificando aquellos puntos en los que la competencia ha fracasado o simplemente no ha atacado, de esta forma realiza acercamientos con posibles nuevos clientes.

4.6.2 Descripción de procesos de servicio técnico y desarrollo tecnológico

Proceso de implementación.- La implementación de hardware y software se coordina en las áreas comercial y técnica, importante para definir parámetros específicos por cliente de acuerdo a su estado de inicio.

El proceso comienza con la planificación (Anexo 1) y levantamiento de información conjuntamente con el cliente, posteriormente se cargan los datos en el software para el punto de venta (base de datos), se ingresan parámetros como precios, productos, inventarios entre otros. Por otro lado se configuran los equipos adquiridos y se instala en conjunto con el software en el local y o locales del cliente:

Servidor BackOffice: Sistema Operativo, Actualizaciones, Aplicaciones, etc.

Terminales POS: Sistema Operativo, Actualizaciones, Aplicaciones, etc.

Impresoras locales, remotas.

Por cada módulo que se implemente y se capacite se firmaráen el reporte de actividades por tiemposen la cual se describe lo realizado con los respectivos responsables, esto se entregará al área administrativa para el archivo junto al contrato (Anexo 2).

Coordinada la fecha de apertura del negocio con Pixel se dará soporte el primero y segundo día de ventas durante todo el día de operación (inicio de día, hora pico, fin de día).

Una vez realizada toda la implementación se firmará el Acta de Entrega de todo el Sistema (Anexo 3). Entregado el sistema todo soporte adicional que no sea inherente a fallos del mismo en su estructura y/o funcionamiento, o en su defecto consultas referentes a problemas relacionados con un mal manejo, des-configuraciones, virus, etc., puede ser facturado.

Proceso de verificación de garantías.- Al adquirir el hardwareel cliente tiene un esquema de garantía por un año por defecto de fabricación en los equipos comprados y de dos años (garantía extendida) con el pago de un valor adicional. El personal técnico lleva el control del plazo de vigencia de la garantía mediante el número de serie de los equipos entregados, la garantía corre desde la fecha de entrega de los equipos para la implementación, por su parte el cliente puede solicitar el chequeo y/o cambio de piezas que hayan tenido defectos de fabricación, este proceso es validado mediante un chequeo que realiza el equipo técnico.

Una vez que el departamento de soporte recepte los equipos procederá a realizar un checklist rápido indicando lo que incluye el equipo y posterior a ello realizará la revisión de la falla que indica el reporte entregado por el cliente.

Posteriormente emitirá un informe de equipos para reparación con el costo de aquellos que no se encuentren dentro de la garantía. El informe será enviado desde el email de soporte para la aprobación de reparación por parte del cliente.

Cuando el departamento técnico recibe la aprobación para la reparación, se procede a realizar el arreglo y la prueba de los equipos durante tres días laborables. Este proceso finaliza con la entrega de los equipos mediante Acta Entrega de equipos revisados y probados (Anexo 4).

Activación y seguimiento de licencias.- Todo cliente que adquiere un punto de venta obligatoriamente deberá adquirir la licencia de activación del sistema de facturación; este licenciamiento se renueva anualmente con la cancelación de un valor fijo anual por mantenimiento del mismo, esto le permite al cliente obtener actualizaciones del software y realizar consultas de su funcionamiento.

Desarrollo tecnológico.- El personal técnico se encuentra en la obligación de realizar estudios y pruebas de todos los nuevos productos y licencias que salgan al mercado de la marca que nos respalda. El tiempo de pruebas se define de la siguiente forma:

Para hardware: dependerá desde la llegada de los equipos demo hasta la prueba en un cliente real sin ningún costo. El tiempo promedio de tránsito de estos equipos es de 20 días desde el despacho de la fábrica y las pruebas duran aproximadamente 15 días.

Para Software: el tiempo dependerá de que el programa se encuentre liberado para la venta en nuestro país, una vez que se tienen los accesos se realizan las pruebas durante 15 días.

El equipo técnico también realiza desarrollos locales de interfaces a programas que puedan ir ligados al software de facturación dependiendo de la necesidad del cliente.

4.6.3 Descripción del proceso de servicio post venta

Control Post – Venta.- El control post venta lo realiza mediante visitas planificadas a los locales de los clientes, es importante mantener la buena relación con los mismos y la retroalimentación que se obtenga permitirá realizar mejoras en procesos futuros. Lastimosamente la empresa no posee un sistema que permita el ingreso de la información por cliente en cuanto a retroalimentación del servicio, para generar estadísticas y procesos de mejora.

4.7 Descripción de los procesos de apoyo

Logística interna y externa.- En este proceso se incluye todo el esquema de compras locales e internacionales es decir los requerimientos necesarios para implementaciones en clientes.

Se planifican las adquisiciones mediante una evaluación de los proyectos a implementarse de forma trimestral, implica el abastecimiento de hardware, software y dispositivos adicionales. Una vez finalizada la planificación en la que constan los tiempos de pedido, tránsito y entrega de los productos, se da seguimiento a las compras de forma mensual tomando en cuenta también los costos de importación y costos locales en base a las negociaciones realizadas con los proveedores.

Gestión de Administración.-Juega un rol importante como uno de los procesos de apoyo ya que realiza las revisiones mensuales de los resultados financieros generados por la parte contable y coteja la información con el presupuesto asignado a cada área. Las áreas administrativa y comercial, en conjunto con la Gerencia General, anualmente preparan el presupuesto de ingresos, costos y gastos, y el flujo de efectivo que regirán el día a día de la empresa. Estos valores se controlan versus el real mensual y se toman medidas correctivas en casos en los que no se logre cumplir.

Asesoría Legal y Contable.- Todo el procedimiento operativo de registro contable es primordial para la presentación impositiva de información económica-financiera en las entidades pertinentes, por tal motivo se ha visto la conveniencia de contratar éste servicio y el de asesoría legal, para generar la documentación necesaria que respalden todo tipo de movimiento en la empresa como: presentación de Estados Financieros, contratación de personal, consultas tributarias, actos societarios y otras actualizaciones.

El diagrama de flujo es una forma gráfica de representar las actividades de un proceso, es decir es una descripción visual de los pasos implicados en una determinada gestión empresarial, mostrando la relación secuencial entre ellos. En el Anexo 5 se representa gráficamenteel proceso de venta de la solución tecnológica.

CAPÍTULO V

5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez que en el Capítulo II del presente documento desarrollé el segmento conceptual del Cuadro de Mando Integral, en éste capítulo propongo la implementación de un BalancedScorecard aplicado a AcklinsEcuador S.A. El objetivo principal es demostrar que esta herramienta facilitará el seguimiento, control y mejora de los procesos a través de la construcción de indicadores de gestión.

Cada capítulo desarrollado ha permitido contar aspectos que serán de importancia para el perfeccionamiento de la propuesta en la aplicación del CMI para la empresa.

Para iniciar el desarrollo del presente capítulo y como antecedente de los resultados obtenidos en los años 2013 y 2014, mismos que en su momento no fueron analizados y no se fijaron los objetivos y metas, a continuación se presenta las cifras obtenidas en losaños señalados:

GRÁFICO 24. RESULTADOS ACKLINS AÑOS 2013 – 2014

CONCEPTO	2013	2014	COMENTARIO
Ventas	$867.494,30	$548.370,88	Las ventas para el segundo año tuvieron un decremento principalmente por el retiro de la venta al Grupo KFC
% de participación de la venta de servicio técnico en el total de ventas	6,25%	15,93%	Las ventas por concepto de servicio técnico son bajas en comparación con las ventas globales
Costos y gastos vs ventas totales	99.44%	97.44%	Los costos y gastos de la empresa consumen casi el total de del ingreso.
Utilidad	$ 3.026,58	$ 14.045,64	La utilidad se incrementó en un porcentaje muy reducido
Índice de liquidez	0,32	0,39	La empresa no posee liquidez para adquirir obligaciones

Total de clientes al año	69	118	El número de clientes crecieron en el año 2014, sin embargo representan ingresos importantes. Es necesario diversificar productos, servicios y mercado.
Capacidad de endeudamiento	0.65	0.65	Este índice indica que el 65% de la empresa pertenece a los acreedores.
Nuevos clientes al año	46	49	El crecimiento de nuevos clientes en los dos años estuvo a la par.
Tiempo para implementar un proyecto (en días)	20	15	El proceso de implementación demanda más tiempo del requerido, es necesario mejorar este procesos
Número de máquinas reparadas al año	17	37	Se incrementa el número, debido a la depreciación de las mismas.
Promedio de capacitaciones por empleado al año (número)	0.66	1.66	No se han ejecutado capacitaciones continuas en estos años

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Por otro lado y para efecto de análisis se ha determinado un presupuesto proyectado de los tres siguientes años (2015, 2016 y 2017).

GRÁFICO 25. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

BALANCE GENERAL

CUENTAS	2015	2016	2017
TOTAL ACTIVO	$ 487,973.18	$ 559,973.18	$ 619,973.18
TOTAL PASIVO	$ 240,927.12	$ 236,204.41	$ 217,680.06
TOTAL PATRIMONIO	$ 247,046.06	$ 323,768.77	$ 402,293.12
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	$ 487,973.18	$ 559,973.18	$ 619,973.18

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	2015	2016	2017
HARDWARE	$ 400,426.26	$ 412,439.04	$ 453,682.95
SOFTWARE	$ 127,690.40	$ 140,459.44	$ 154,505.38
SERVICIO TÉCNICO	$ 105,021.58	$ 120,774.81	$ 132,852.30
TOTAL INGRESOS	$ 633,138.23	$ 673,673.30	$ 741,040.63
HARDWARE	$ 185,134.00	$ 189,721.96	$ 181,473.18
TOTAL COSTOS	$ 185,134.00	$ 189,721.96	$ 181,473.18
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 135,812.55	$ 146,677.56	$ 161,345.32

GASTOS COMERCIALES	$ 124,402.80	$ 139,331.13	$ 156,050.87
GASTOS TÉCNICOS	$ 96,975.95	$ 121,219.94	$ 163,646.91
TOTAL GASTOS	$ 357,191.30	$ 407,228.63	$ 481,043.10
UTILIDAD EJERCICIO	$ 90,812.94	$ 76,722.71	$ 78,524.35

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

El año 2015 al ser un año en curso se ha detallado por mes las cuentas ingreso, costo y gasto.

El crecimiento de los ingresos, la mejora de la liquidez y el control de costos y gastos son parte del análisis de los objetivos estratégicos e indicadores del Cuadro de Mando Integral

GRÁFICO 26. PRESUPUESTO 2015

ACKLINS S.A.

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
HARDWARE	29,702.39	29,735.73	24,235.23	52,572.39	34,941.41	25,437.77	36,606.88	28,605.04	30,893.45	42,795.02	32,129.18	32,771.77	400,426.26
SOFTWARE	8,792.50	15,221.62	14,059.36	10,934.04	7,988.34	9,930.28	12,668.36	8,360.34	9,029.17	11,737.92	9,390.34	9,578.14	127,690.40
SERVICIO TÉCNICO	10,396.48	9,910.14	7,059.58	10,801.81	8,580.86	9,999.65	13,766.00	5,731.20	6,189.70	11,216.67	5,515.55	5,853.93	105,021.58
TOTAL INGRESOS	**48,891.36**	**54,867.48**	**45,354.17**	**74,308.24**	**51,510.61**	**45,367.70**	**63,041.23**	**42,696.59**	**46,112.32**	**65,749.61**	**47,035.08**	**48,203.84**	**633,138.23**
HARDWARE	11,928.94	16,620.55	13,087.18	25,244.29	17,102.80	12,295.79	16,975.50	13,505.33	14,585.76	14,550.31	12,851.67	16,385.88	185,134.00
TOTAL COSTOS	**11,928.94**	**16,620.55**	**13,087.18**	**25,244.29**	**17,102.80**	**12,295.79**	**16,975.50**	**13,505.33**	**14,585.76**	**14,550.31**	**12,851.67**	**16,385.88**	**185,134.00**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**11,702.36**	**11,876.35**	**10,048.30**	**11,312.94**	**12,110.32**	**10,881.18**	**12,179.36**	**12,633.48**	**10,351.94**	**10,880.48**	**11,215.52**	**10,620.33**	**135,812.55**
GASTOS COMERCIALES	**10,569.32**	**14,481.20**	**10,560.74**	**15,104.20**	**14,783.49**	**11,063.43**	**4,225.40**	**10,611.41**	**5,619.61**	**9,978.50**	**6,344.27**	**11,061.24**	**124,402.80**
GASTOS TÉCNICOS	**6,849.63**	**11,742.75**	**8,803.95**	**8,166.84**	**7,454.30**	**6,775.76**	**8,475.96**	**7,516.62**	**7,557.24**	**8,116.05**	**7,540.08**	**7,976.76**	**96,975.95**
TOTAL GASTOS	**29,121.31**	**38,100.30**	**29,412.99**	**34,583.98**	**34,348.11**	**28,720.37**	**24,880.72**	**30,761.50**	**23,528.79**	**28,975.03**	**25,099.87**	**29,658.33**	**357,191.30**
UTILIDAD EJERCICIO	**7,841.12**	**146.63**	**2,854.00**	**14,479.97**	**59.70**	**4,351.54**	**21,185.01**	**-1,570.24**	**7,997.77**	**22,224.28**	**9,083.53**	**2,159.62**	**90,812.94**

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.1. Estrategia empresarial

Como se indicó en capítulos anteriores, Acklins Ecuador S.A. se dedica a la comercialización de hardware y software para restaurantes; la estrategia fundamental es la **satisfacción del cliente,** de esta forma se obtendrá un feedbackyla fidelización del mismo.

El Capítulo I señala el mercado al cual pertenece Acklins Ecuador S.A., empresas de servicio y desarrollo tecnológico a nivel nacional en donde su actividad principal va enfocada en brindar productos y servicios para un tipo puntual de clientes como son hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA).

El Capítulo II describe la historia, filosofía, estructura, mercado y clientes, productos y servicios de la empresa y su enfoque en el negocio de la hospitalidad. Su filosofía es uno de los puntos de partida para darse a conocer a sus clientes, en este punto planteo un cambio en la Misión. Si bien es cierto que AcklinsEcuador S.A. busca ser la mejor empresa en tecnología de puntos de venta a nivel nacional, debe hacerlo enfocándose en no depender excesivamente del Partner, sino mediante el desarrollo de su negocio y de su personal de forma local, creando propios productos. De ésta manera la nueva Misión estaría definida de la siguiente manera:

MISIÓN 2015

Ofrecemos la mejor opción en tecnología de puntos de venta, que incluye hardware, software y servicios de alta calidad a nivel nacional, para satisfacer las necesidades en el mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes y cafeterías), respaldados por un personal altamente capacitado y comprometido, cubriendo así toda la cadena de requerimientos de nuestros clientes.

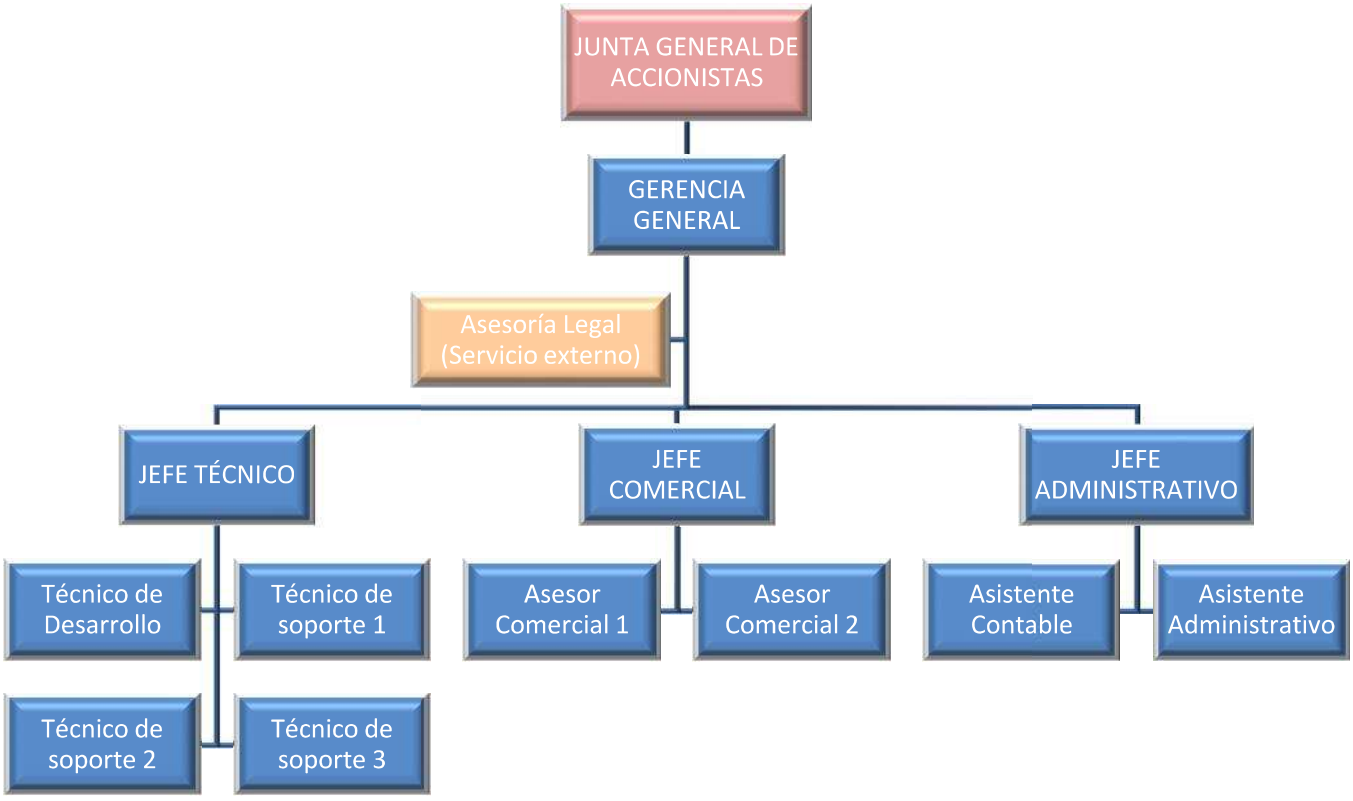
VISIÓN 2015

Asegurarque las habilidades y conocimientos del personal de la empresa, se desarrollen en pro de generar un negocio local desde el 2015 que no dependa del apoyo de terceros, generando así una expansión del 100% del mercado nacional basados en productos, servicios actuales y nuevas herramientas.

En cuanto a los Valores Corporativos, considero que deben mantenerse y socializarse a través de campañas internas que motiven y estimulen a nuestros colaboradores.

Acklins Ecuador S.A. se ha manejado con una estructura basada en la conducción que el Jefe Administrativo proporcione a las áreas comercial y técnica, sobre ésta base, es necesario que el enfoque sea definido según la Cadena de Valor, es decir dando importancia a aquellas áreas que generan valor en el negocio y que constituyan su parte medular. De esta forma la nueva estructura se plantea como sigue:

GRÁFICO 27. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACKLINS S.A.



Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Los cambios sugeridos en la nueva son los siguientes entre otros:

Repotenciar el Área Comercial con la contratación de un Jefe Comercial que dirija las tareas y metas planteadas para este departamento, tanto en ventas como en satisfacción del cliente.

En el Área Técnica se debe contar con un jefe de departamento, tres técnicos de implementación y un técnico de desarrollo, para encaminar a la empresa a la creación de un sistema propio de puntos de facturación.

Alinear la Jefatura Administrativa con el resto de departamentos, esto implica el trabajo en equipo tanto con el departamento comercial como con el técnico.

Actualmente el mercado de al cual se enfoca Acklins Ecuador S.A., es la cuidad de Quito y sus valles, por lo que se hace necesario su crecimiento a otras ciudades del país que lleven a le empresa al cumplimento de su misión que es ser una empresa líder a nivel nacional.

Se propone incorporar nuevos servicios post venta para asegurar la fidelidad el cliente, que consisten en realizar mantenimientos preventivos y correctivos. Así también, es prioritario realizar el reemplazo del hardware y software que pertenece al Partner, por tecnología desarrollada localmente.

El Capítulo III conceptualiza los componentes del Cuadro de Mando Integral, que brinda una metodología clara para estructurar la propuesta, basada en la definición de objetivos estratégicos, indicadores de gestión, mapa estratégico, y por ende el BalancedScorecard, para luego aterrizar en la aplicación de un plan de mejora y/o seguimiento.

En el Capítulo IV se realiza un análisis situacional de la empresa en donde el análisis FODA demuestra que la empresa requiere de sistemas tecnológicos internos que permitan manejar y controlar la información que se obtiene de clientes, servicios ofrecidos, capacitaciones realizadas, manejo de garantías en los equipos, entre otros. La principal amenaza es el retiro de la marca como respaldo para nuestra operación en el país, por tal razón es necesario desarrollar un propio sistema que permita trabajar de forma independiente en la creación de una marca propia y personalizada, evitando depender de agentes externos. Esto permitirá un manejo propio en el esquema de precios, consecuentemente existirá una reducción de los mismos, cuyo beneficiario principal será para el cliente.

Así también, el hecho desarrollar tecnología propia, mitiga el riesgo de que estado central imponga cupos de importación, aranceles, impuestos y/o salvaguardias a los equipos que provee el Partner, situación que beneficia a la empresa con la reducción de costos y se alinearía a la políticas gubernamentales que consisten en entregar beneficios a las empresas que se dediquen al desarrollo de tecnología local, asegurando al cliente la permanencia de la marca en el mercado.

Sin duda alguna el promocionar los productos y servicios en toda empresa es una actividad necesaria y más aún cuando el tema tecnológico cambia continuamente, por tanto se sugiere que se retome y mejore el Plan de Marketing Anual, tomando en cuenta no solamente el pautaje en revistas, sino también ofrecer promociones y descuentos en temporadas, así como publicidad en otro tipo de medios.

Finalmente es primordial la mejora de los procesos internos, ello implica el cumplimiento de tiempos en las tareas llevadas a cabo, el control debe ser responsabilidad de cada área mediante documentos que reflejen su seguimiento y cumplimiento.

5.2. Objetivos estratégicos

Uno de los aspectos fundamentales en la construcción del Cuadro de Mando Integral y parte de la estrategia empresarial, es la definición de objetivos estratégicos los mismos que se plantean a continuación por cada perspectiva según manda la herramienta:

5.2.1. Perspectiva financiera

Incrementar los ingresos por ventas de servicio técnico

Mejorar el control presupuestario a partir del 2015.

Controlar los gastosadministrativos y técnicos en base a la coyuntura de la empresa.

Mejorar el índice de liquidez

Controlar el nivel de endeudamiento

Incrementar los ingresos totales

5.2.2. Perspectiva del cliente

Construir confianza en los clientes y garantizar su satisfacción total

Incorporar nuevos clientes en otras ciudades

Mantener el posicionamiento en la ciudad de Quito

Innovar en nuevos productos y servicios en base al avance tecnológico

5.2.3. Perspectiva de procesos

Implementar un sistema de estadísticas de servicio técnico e implementaciones

Estandarizar proceso de implementación de hardware y software

Reducir reparaciones de equipos averiados

Implementar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo

5.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Introducir un plan de reconocimientos y motivación para los colaboradores de la empresa.

Mejorar el perfil profesional del talento humano

Implementar el sistema de evaluación del desempeño

Implementar un sistema de capacitación continua tanto para el personal administrativo como para el personal técnico

Los objetivos estratégicos se codificarán basados en la primera letra de la perspectiva y el número de objetivos que cada una de ellas contenga.

GRÁFICO 28. CODIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	CODIFICACIÓN
Financiera	F1, F2, F3….
Del Cliente	C1, C2, C.3….
De Procesos	P1, P2, P3…..
De Aprendizaje y crecimiento	A1, A2, A3….

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.3. Construcción de Indicadores de Gestión por perspectiva

Para la construcción de los indicadores de gestión en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento se toman en cuenta los siguientes aspectos

El código generado al objetivo estratégico.

La descripción del objetivo estratégico planteado anteriormente.

La construcción del indicador

La frecuencia de medición, es decir la periodicidad con la que medirá el indicador.

El responsable

La fuente de donde proviene la información a ser medida.

5.3.1 Perspectiva Financiera

GRÁFICO 29. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA

CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	FUENTE
F1	Incrementar los ingresos por ventas de servicio técnico	Tasa de crecimiento de ventas de servicio técnico sobre las ventas totales	Ventas de servicios / ventas totales	Mensual	3 años	Gerencia General y Soporte técnico	Reporte de ventas mensuales de servicio técnico
F2	Mejorar el control presupuestario a partir del 2015	% de cumplimiento de ingresos, costos y gastos	(Ingresos, costos y gastos reales) vs. (ingresos, costos y gastos presupuestados)	Mensual	3 años	Jefe Financiero	Presupuesto General
F3	Controlar los costos y gastos (administrativos, comerciales y técnicos) en base a la coyuntura de la empresa	% de variación de costos y gastos mes a mes	Variación porcentual de costos gastos por departamento en referencia al mes anterior	Mensual	3 años	Gerente General y Jefe Financiero	Estado de Resultados
F4	Mejorar el índice de liquidez	Índice de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Mensual	3 años	Gerente General y Jefe Financiero	Balance General
F5	Controlar el nivel de endeudamiento	Índice de nivel de endeudamiento	Pasivo / Activo	Mensual	3 años	Jefe Financiero	Balance General
F6	Incrementar los ingresos totales	Variación de los ingresos entre años	Ingresos del mes en curso vs ingresos del mes anterior	Mensual	3 años	Gerente General y Jefe Financiero	Estado de Resultados

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.3.2 Perspectiva del Cliente

GRÁFICO 30. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA DEL CLIENTE

CÓDIGO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSIBLE	FUENTE
C1	Construir confianza en los clientes y garantizar su satisfacción total.	Clientes recurrentes	# de clientes recurrentes vs. total de clientes	Trimestral	3 años	Gerencia General y Jefe Comercial	Formulario de solicitud los productos (Anexo 5)
C2	Incorporar nuevos clientes en otras ciudades	Clientes en nuevas localidades	# clientes para nuevos por localidad vs. total de clientes	Trimestral	3 años	Gerencia General y Jefe Comercial	Detalle de clientes por localidad
C3	Mantener el posicionamiento en la ciudad de Quito	Clientes en localidad conocida	# clientes nuevos en la ciudad de Quito vs. total de clientes en Quito	Trimestral	3 años	Gerencia General y Jefe Comercial	Detalle de clientes en la ciudad de Quito
C4	Innovar en nuevos productos y servicios en base al avance tecnológico	Desarrollo de productos y servicios	# de productos y servicios nuevos ofrecidos al año vs # de productos y servicios ofrecidos año anterior	Semestral	3 años	Gerencia General y Jefe Comercial	Reporte de pruebas en tecnología

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

GRÁFICO 31. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA DE PROCESOS

CÓDIGO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSIBLE	FUENTE
P1	Implementar un sistema de estadísticas de servicio técnico	Tiempo total de implementación por proyecto	Tiempos de atención de soporte técnico por cliente	Mensual	3 años	Soporte Técnico	Acta - Entrega recepción del soporte técnico
P2	Estandarizar el proceso de implementación de hardware y software	Tiempo de implementación de equipos y sistema	Tiempo destinado por responsable vs. tiempo promedio de implementación	Mensual	3 años	Soporte técnico	Cronogramas de implementaciones de hardware y software
P3	Reducir reparaciones de equipos averiados	# de equipos reparados	# de reparaciones de equipos averiados vs. total de equipos vendidos	Mensual	3 años	Soporte técnico	Orden de servicio de reparación (Anexo 7)
P4	Implementar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo	Clientes que utilizan el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo	# de clientes que utilizan el servicio de mantenimiento preventivo vs total de clientes	Trimestral	3 años	Soporte técnico	Reporte de mantenimiento preventivo y correctivo

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

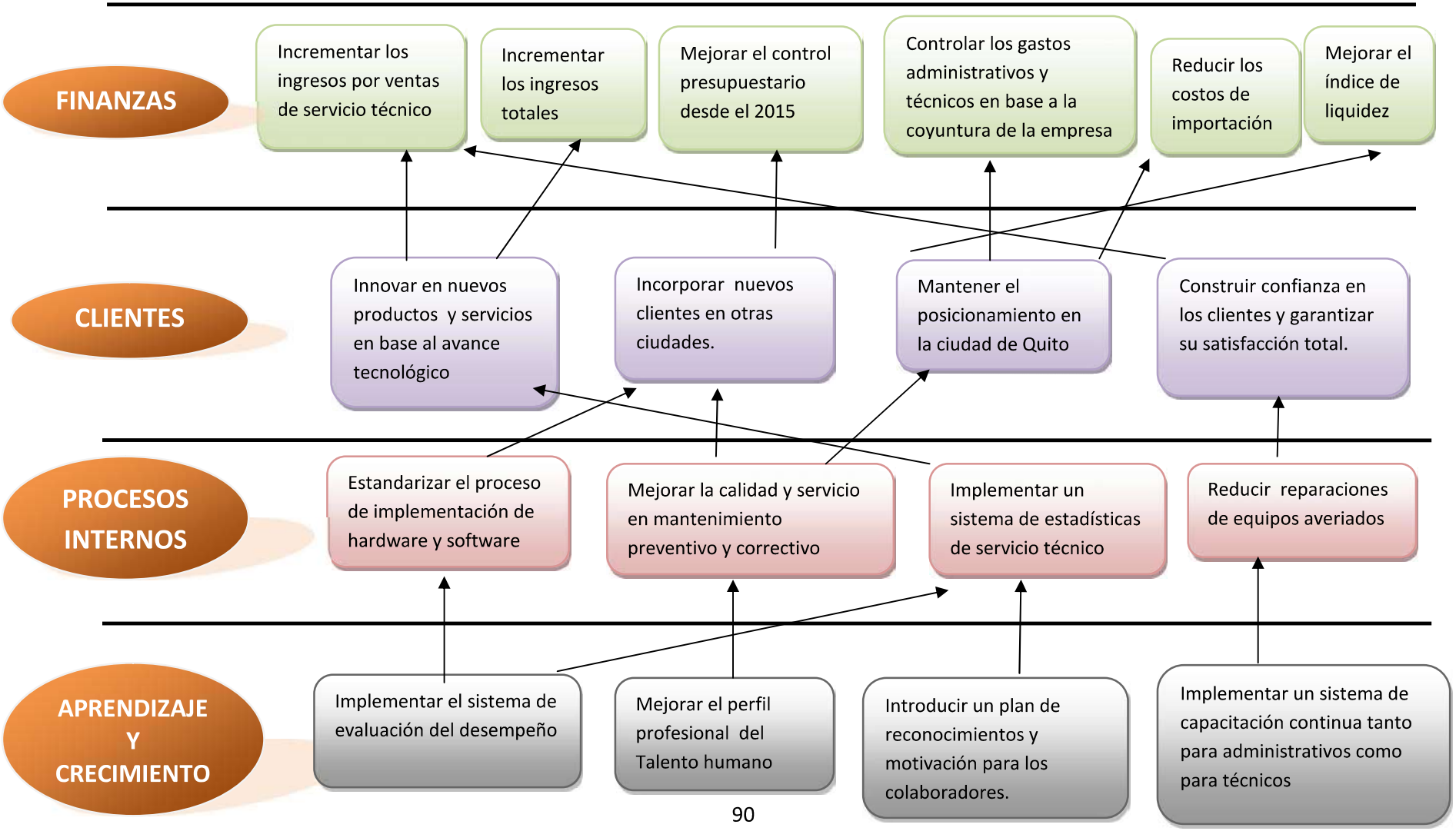
GRÁFICO 32. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CÓDIGO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSIBLE	FUENTE
A1	Introducir un plan de reconocimientos y motivación para los colaboradores	Reconocimientos entregados	# de reconocimientos entregados a cada empleado al año vs. total de empleados	Anual	3 años	Gerente General/Jefe Administrativo	Detalle de reconocimientos entregados por empleado
A2	Mejorar el perfil profesional del Talento humano	Perfil profesional por empleado	# de empleados con título de cuarto nivel vs. total de empleados	Anual	3 años	Jefe Administrativo	Hoja de Vida actualizadas
A3	Implementar el sistema de evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	% de empleados evaluados vs. total de empleados	Semestral	3 años	Jefe Administrativo	Evaluación del desempeño
A4	Implementar un sistema de capacitación continua tanto para administrativos como para técnicos	Capacitación por empleado	Promedio de capacitaciones recibidas por departamento	Semestral	3 años	Gerente General/Jefe Administrativo	Registro de capacitaciones

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.4 Mapa Estratégico

GRÁFICO 33. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ACKLINS ECUADOR S.A.



5.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral contiene información relevante como: el código del objetivo estratégico asignado por perspectiva, nombre del indicador de gestión, la forma de cálculo, los resultados de los años 2013 y 2014,la meta que se plantea para cada indicador para los años 2015, 2016 y 2017 y las iniciativas y/o actividades que se deben realizar de manera general.

El objetivo de incluir los resultados de los años anteriores es poder compararlos con los datos proyectados en el presupuesto y planteados como metas.

GRÁFICO 34. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ACKLINS S.A.

					METAS			
CÓD.	**NOMBRE DEL INDICADOR**	**FORMA DE CÁLCULO**	**RESULTADO 2013**	**RESULTADO 204**	**2015**	**2016**	**2017**	**INICIATIVAS**
F1	Tasa de crecimiento de ventas de servicio técnico sobre las ventas totales	Ventas de servicios / ventas totales	6,25%	15,93%	17% del total de las ventas	19% del total de las ventas	20% del total de las ventas	Elaborar un plan de ofertas para la venta de servicio técnico a clientes.
F2	% de cumplimiento de ingresos, costos y gastos	(ingresos, costos y gastos reales) vs. (ingresos, costos y gastos presupuestados)	N/A	Ingresos 92,94% Costos 94,99% Gastos 107,17%	Ingresos 85% Costos 85% Gastos 90%	Ingresos 90% Costos 90% Gastos 93%	Ingresos 93% Costos 93% Gastos 96%	Comparar el presupuesto vs el real de forma mensual y realizar correcciones a las desviaciones
F3	% de variación de costos y gastos mes a mes	Variación porcentual de costos gastos por departamento en referencia al mes anterior	Costos -39% Gastos +14%	Costos -47% Gastos -30%	Costos - 5.62% Gastos +5.63%	Costos + 2% Gastos +14%	Costos -4.3% Gastos +15%	Planificar revisiones de actividades que impliquen generación y gastos. Se toma en cuenta que existirá un incremento en gastos de investigación y desarrollo para los años 2016 y 2017 para desarrollar el producto local y dejar de depender del proveedor del exterior.
F4	Índice de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	0,32	0,39	0.97	1.14	1.36	Planificar mensualmente la disminución de pasivos corrientes (deudas). En los próximos tres años la empresa mejorará su nivel de liquidez teniendo más de un dólar por cada dólar de deuda adquirida.
F5	Índice de nivel de endeudamiento	Pasivo / Activo	65%	65%	49%	42%	35%	Representa el % de participación de los acreedores sobre la empresa, este porcentaje no debe superar el 35%
F6	Variación de los ingresos entre años	Ingresos del mes en curso vs ingresos del mes anterior	-35.70%	-36.79%	15.46%	6.40%	10.00%	El mejoramiento paulatino de los ingresos va respaldado con el desarrollo de nuevos productos y servicios

C1	Clientes recurrentes	# de clientes recurrentes vs. total de clientes	16 clientes (23,19%)	37 clientes (35,59%)	Llegar a un número de clientes recurrentes del 40% del total de clientes			Planificar el seguimiento de clientes desde el acercamiento hasta la post-venta
C2	Clientes en nuevas localidades	# clientes para nuevos por localidad vs. total de clientes	8 clientes (11,6%)	16 clientes (13,56%)	Llegar a un número de clientes nuevos en otras ciudades del 40% del total de clientes			Definir claramente los clientes potenciales en otras ciudades Diseño de modelo de visitas a clientes de otras ciudades que incluya la asignación de zonas a cada vendedor
C3	Clientes en localidad conocida	# clientes nuevos en la ciudad de Quito vs. total de clientes en Quito	16 clientes (26,23%)	33 clientes (32,35%)	Llegar a un número de clientes nuevos en la ciudad de Quito del 40% del total de clientes			Manejar un plan de comunicación y mejoramiento de imagen en el mercado existente
C4	Desarrollo de productos y servicios	# de productos y servicios nuevos ofrecidos al año vs # de productos y servicios ofrecidos año anterior	100% Hardware 17% Software	100% Hardware 86% Software 4 Servicios	Reemplazo por hardware local con un incremento del 20% Reemplazo por software local con un incremento del 20% Incremento 30% Servicios			Planificar anualmente el hardware, software y servicios para ofrecer al mercado respaldado de un plan de marketing
P1	Tiempo total de implementación por proyecto	Tiempos de atención de soporte técnico por cliente	20 días hábiles	15 días hábiles	10 días hábiles	7 días hábiles	7 días hábiles	Utilizar una herramienta de ingreso de la información obtenida en cuanto a tiempos
P2	Tiempo de implementación de equipos y sistema	Tiempo destinado por responsable vs. tiempo promedio de implementación	120 horas laborables	80 horas laborables	56 horas laborables	40 horas laborables	40 horas laborables	Mejora del proceso de implementación en clientes
P3	# de equipos reparados	# de reparaciones de equipos averiados vs. total de equipos vendidos	16,5% 17 maquinas	22,4% 37 maquinas	10% del total de equipos vendidos			Plantear a clientes el servicio de mantenimiento preventivo
P4	Clientes que utilizan el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo	# de clientes que utilizan el servicio de mantenimiento preventivo vs total de clientes	N/A	11%	30% del total de clientes			Diseñar un sistema de seguimiento de clientes que utilizan el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo

A1	Reconocimientos entregados	# de reconocimientos entregados a cada empleado al año vs. total de empleados	9,09%	18,2%	Mínimo el 50% de empleados con un reconocimiento	Definir una política de reconocimientos en base a cumplimiento
A2	Perfil profesional por empleado	# de empleados con título de cuarto nivel vs. total de empleados	18,18%	36,4%	70% del total de empleados	Definir una política respecto al perfil profesional en base al cargo
A3	Evaluación del desempeño	% de empleados evaluados vs. total de empleados	27,27%	45,5%	85% de empleados evaluados satisfactoriamente	Diseñar un sistema de control de indicadores por evaluación del desempeño
A4	Capacitación por empleado	Promedio de capacitaciones recibidas por departamento	Administrativo 1 Técnico 1 Comercial 0	Administrativo 2 Técnico 2 Comercial 1	Administrativo: 4 capacitaciones anuales Técnico: 6 capacitaciones anuales Comercial: 3 capacitaciones anuales	Diseñar un plan de capacitación continua para el personal de cada área

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

5.6 Análisis del Cuadro de Mando Integral

Al realizar el análisis del BalancedScorecard de la empresa AcklinsEcuador S.A., se señalan las metas planteadas paratodos los indicadores de gestión por perspectiva a partir del año 2013, considerando que en los años 2013 y 2014 no se realizó medición estratégica alguna a pesar de existir información financiera, de ventas, clientes y procesos internos sin ninguna esquematización que permita cumplir con los objetivos estratégicos orientados a la estrategia empresarial y que se encuentran alineados a los procesos CORE y de apoyo de la Cadena Valor existente.

El seguimiento, monitoreo, control y evaluación de los indicadores, finalmente desembocan en:

Personal altamente capacitado y comprometido que permita el desarrollo de tecnología propia.

Procesos estandarizados a través de definición de actividades que deben cumplir los responsables dentro de los tiempos establecidos.

Clientes satisfechos con la entrega de productos y servicios de calidad con tecnología de punta.

Resultados económicos y financieros que posibiliten incrementar los ingresos, liquidez y utilidad neta de empresa.

A continuación se detallan los principales indicadores financieros que demuestran junto con el planteamiento de la herramienta del CMI la hipótesis planteada respecto a: “El establecimiento de la herramienta CMI mediante indicadores de gestión permitirá definir aspectos de mejora continua en la empresa de servicio y desarrollo tecnológico”.

GRÁFICO 35. INDICADORES PROYECTADOS

INDICADOR	2015	2016	2017	COMENTARIO
Variación de ingresos	15.46%	6.40%	10.00%	El porcentaje de variación de los ingresos entre años varía dado el esquema de crecimiento tomando en cuenta que se reemplazará el hardware con un desarrollo local
Variación de costos	-5.62%	2.48%	-4.35%	Los costos disminuyen por la eliminación paulatina de importaciones de productos del proveedor del exterior.
Variación de gastos	5.63%	14.01%	18.13%	Los gastos también se incrementan dada la necesidad de investigación de desarrollo para llegar al esquema de productos propios
Liquidez	0.97	1.14	1.36	La liquidez indica que por cada dólar que la empresa adquiera en deuda tendrá, 0.97, 1.14 y 1.36 dólares respectivamente dando como indicio una mejora en su manejo
Capacidad de endeudamiento	0.49	0.42	0.35	Indica el porcentaje de participación de los acreedores sobre la empresa, en comparación con los años anteriores existe una disminución paulatina.

Fuente: Elaborado por Alba Sofía Morales Raza

Para concluir la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Acklins Ecuador S.A., resultaría de gran utilidad para la salud de la compañía, puesto que mide la actuación integral, así como el rumbo estratégico que debe tomar desde el 2015 y los años venideros.

CONCLUSIONES

- El crecimiento del sector de Servicio y Desarrollo tecnológico (empresas que ofrecen hardware y software para el mercado Horeca) es relativo dado que las principales empresas que mantienen su actividad basada en el respaldo de una marca internacional acaparan el mercado, por tanto el resto de sector que tiene desarrollos locales no logran una buena participación en el mercado.
- A pesar de que aquellas empresas que ofrecen productos bajo el respaldo de una marca internacionalposean una buena participación en el mercado, no se encuentran en la capacidad para ofrecer precios competitivos dado que sus costos dependen de la importación de los productos, aquí radica la importancia de desarrollar un producto propio que permita hacer frente a los competitivos y cambiantes precios existentes en el mercado.
- El BSC beneficia a las empresas con la obtención de información precisa, con la finalidad de que losdirectivos tomendecisiones oportunas yrealicen los correctivos en caso de existir desviacionesde las metas establecidas, generando de esta forma proyectos de mejora continua que pueden beneficiar también al sector.
- El BSC también exige realizar un cambio total desde la conceptualización,socialización y empoderamiento de la nueva misión, visión, estructura y procesos, llegando de esta forma a la estrategia planteada de satisfacción del cliente y la retroalimentación que se tenga del mismo pudiendo de esta forma generar a las empresasbeneficios inclusive económicos.

- Dada la situación económica actual, el análisis financiero es de prioridad por lo que para el caso de la empresa Acklins Ecuador S.A. el manejo financiero demuestra claramente la falta de control y aquí radica la importancia de desarrollar un plan de mejora de la liquidez y control de gastos que darán los resultados positivos y esperados por los accionistas.
- Las empresas enfocadas a la venta de servicios y desarrollo tecnológico para el sector HORECA requieren trabajar en la ampliación de cartera de clientes a nivel nacional y en el afianzamiento del mercado en la ciudad de Quito.
- Es imperiosa la necesidad de estandarizar procesos a nivel de las áreas técnica y comercial, fruto de esta gestión el cliente será mejor atendido y consecuentemente sus necesidades serán satisfechas, esta conceptualización puede generar también una mejora en el sector.
- El desarrollo depolíticas de reconocimiento, promoción y capacitación para el talento humano permitirán contar con un personal altamente motivado y, por consiguiente, más productivo.
- Finalmente, se comprueba la hipótesis presentada al presente trabajo, la utilización de la herramienta BalancedScoreCard permite establecer mejoras continuas en cada una de las empresas del sector de servicio y desarrollo tecnológico y como ejemplo puntual a la empresa Acklins Ecuador.

RECOMENDACIONES

- Crear espacios para socializar la Planificación Estratégica a nivel de todo el personal que labora en la empresa, Así también, comunicar los resultados obtenidos mediante la herramienta cada año.
- Generar opciones que rescaten y revaloricen las capacidades y conocimientos que posee el personal de cada área en las empresas del sector,así como promover alternativas de reconocimientos y motivación.
- Profundizar en la importancia que radica el cumplimiento de las metas por perspectiva, haciendo que el talento humano se encuentre comprometido con el cambio y la mejora continua.
- Unificar la información de las empresas del sector mediante una asociación que permita brindar también el seguimiento de la aplicación de la herramienta de esta forma se involucra también el mejoramiento de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 8va edición, McGraw – Hill, 2014, México D.F.
- Dominik, Salvatore; Microeconomía, tercera edición, McGraw Hill
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane, Dirección de Marketing, Prentice Hall, Duodécima edición, México 2006
- Mintzenberg, Henry; Brian Q. James; y Voyer, Jhon.El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos, México, Prentice Hall, 1997.
- Jarillo, Jose Carlos: "Dirección Estratégica", McGraw Hill, 2da Edición, Bogotá-Colombia, 1996
- Porter, Michael E., "Las Estrategias Competitivas", 1991, tercera Edición. Editorial Continental. México, 407p.
- Kaplan, Robert; Norton, David, Mapas Estratégicos, Barcelona-España, 2005
- Kaplan, Robert; y Norton, David; El Cuadro de Mando Integral, 2da Edición, Gestión 2000, Barcelona-España
- Horváth&Partners, Dominar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona – España
- Niven, Paul, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Gestión 2000, Barcelona – España, 2003
- Ámez, Fernando Martín, Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Madrid España, Cultural S.A.
- Stonaton, Willian, Fundamentos de Marketing, México, McGraw Hill, P84p. 1998

PÁGINAS WEB

- http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php
- http://www.wikipedia.org
- http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos
- http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas
- www.tablero-decomando.com

ANEXOS

1	Formato de Cronograma de implementación
2	Reporte de actividades por tiempos
3	Acta de entrega de implementación de sistema
4	Acta entrega - recepción de equipos
5	Diagrama de flujo: proceso de venta e implementación de hardware y software
6	Formulario de solicitud de producto
7	Reporte de pruebas en tecnología
8	Orden de servicio de reparación

ANEXO 1

Cronograma de implementación

Cliente: _____

AsesorTécnico: _____

Actividad	Fecha- Hora	Duración (h)

_____ _____

Firma Cliente Firma AsesorTécnico

ANEXO 2

Reporte de actividades por tiempos

Cliente: _____

AsesorTécnico _____

Módulo:

Actividad	Fecha	No. Horas	Nombre	Firma

ANEXO 3

ACTA FINAL DE ENTREGA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA

En la ciudad de Quito, a los…..días del mes de……del año……., suscriben la presente acta final de entrega:

- El señor……., en su calidad de……., en representación de la compañía **ACKLINS S.A.**, en adelante la LA CONTRATISTA; y,
- El señor……., en su calidad de……., por parte de……., en adelante LA CONTRATANTE.

ANTECEDENTE.-

Las partes intervinientes suscribieron un Contrato de Prestación de Servicios de Implementación con fecha……., en adelante "El Contrato"; en virtud del cual la compañía Contratista se obligaba a implementar un sistema completo de…… para la Contratante.

ACTA ENTREGA FINAL.-

Conforme lo estipulado, la compañía ACKLINS S.A. procede a la entrega del sistema requerido por la Contratante quien lo recibe a satisfacción, y en el debido conocimiento y aceptación de:

- Que el sistema instalado está conforme a los requerimientos y especificaciones técnicas detalladas en el Contrato
- El sistema se encuentra en perfecto funcionamiento
- Se han realizado las pruebas necesarias y se ha verificado que no existen fallas de ninguna clase
- La implementación del sistema se ha realizado dentro de los plazos previstos en el Contrato
- No existe reclamo o queja alguna por el proceso de instalación del sistema
- Todo requerimiento técnico posterior a la fecha de la presente acta de entrega está fuera de los precios estipulados en el Contrato, por lo que generarán valores a ser facturados por ACKLINS S.A.

Para constancia y plena validez de lo detallado, las partes mencionadas suscriben a continuación en 2 ejemplares originales:

_____	_____
……	……
ACKLINS S.A.	……

ANEXO 4

ACTA ENTREGA - RECEPCION

Quito DM, Enero 06 del 2012

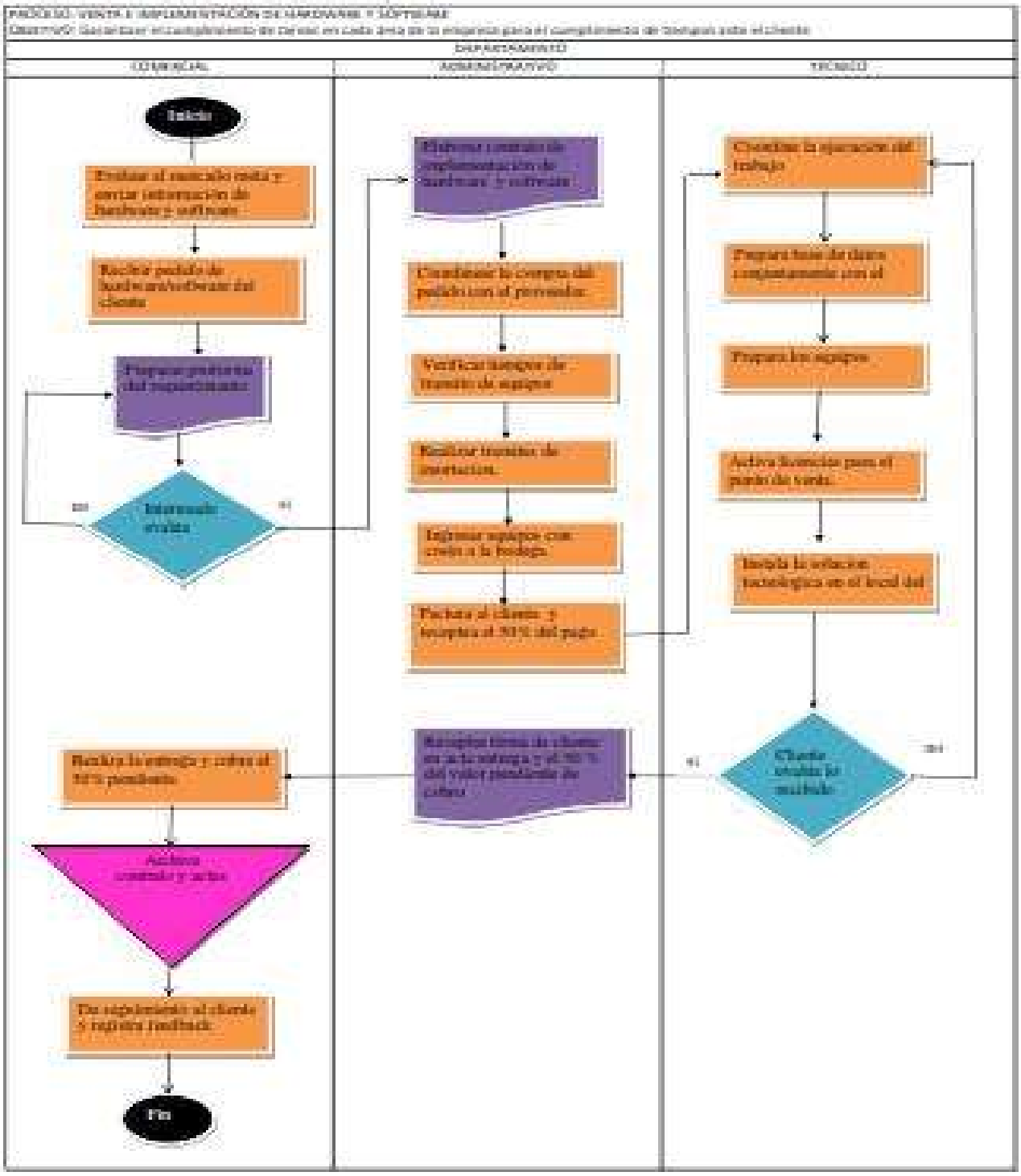
Acklins Cía. Ltda. realiza la entrega de los siguientes equipos y/o partes detalladas a continuación:

PRODUCTO	MARCA	MODELO	SERIE	OBSERVACIONES
CANDADO	PAR	SAFENET SENTINEL NEGRO	21-5087	VISTA HERMOSA CENTRO 3 LICENCIAS
POS	PAR	EVERSERV2000	L514370054	VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
LICENCIA	PIXEL POINT	PIXEL POINT POS		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
SUA	PIXEL POINT	SUA		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
POS	PAR	EVERSERV2000	L514370254	VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
LICENCIA	PIXEL POINT	PIXEL POINT POS		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
SUA	PIXEL POINT	SUA		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
POS	PAR	EVERSERV2000	L514370319	VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
LICENCIA	PIXEL POINT	PIXEL POINT POS		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
SUA	PIXEL POINT	SUA		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO
TARJETA MAGNETICA	PIXEL POINT	PAQUETE DE 25		VISTA HERMOSA CENTRO HISTORICO

NOTA: "Los bienes se entregan en perfecto estado, y poseen las condiciones y características con los cuales fueron requeridos; por lo que, se aceptan a plena conformidad, renunciando a interponer reclamos de cualquier cosa o naturaleza en el futuro. Todo cambio, pérdida, deterioro o destrucción debido a cualquier cauda que no se acomode a la garantía de los bienes detallados, serán de responsabilidad del Comprador, quién deberá asumir todos los costos por reposición.

Suscriben a continuación para la plena validez del presente documento las personas que se nombran a continuación, quienes están debidamente facultados para suscribir el acta, y representan a las respectivas partes contratantes. El presente documento se firma en dos ejemplares del mismo valor y tenor"

ANEXO 5


DEPARTAMENTO
COMERCIAL
ADMINISTRATIVO
TECNICO
Inicio
Realizar pedido de hardware/software del cliente
Preparar propuesta del requerimiento
Aprobado/ evalúa
Realizar transito de importación
Informar equipos con costo a la bodega
Factura al cliente y recepta el 50% del pago
Coordinar la ejecución del trabajo
Preparar base de datos conjuntamente con el
Prepara los equipos
Activa licencias para el punto de venta
Instala la solución tecnológica en el local del
Cliente recibe la solución
Recepta la entrega y cobra el 50% pendiente
Activa usuarios y cartas
Fin capacitando al cliente y registra feedback
Fin

ANEXO 6

FORMULARIO DE SOLICITU DE PRODUCTO

Acklins

Solicitu de producto N.	031815712

Codigo : ……
Cliente: …….
Proyecto: ……
Fecha: ……
Responsable: ……

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
2	PAR Everserv	XXXXX	XXXXXX
2	PAR PixelPoint	XXXXX	XXXXXX
1	QSR Monitor	XXXXX	XXXXXX
3	Impresoras	XXXXX	XXXXXX
1	Software HO	XXXXX	XXXXXX
2	Software POS	XXXXX	XXXXXX
		Subtototal	$ -
		IVA	$ -
		Total	$ -

Nota: se coordinará la entrega de los productos una vez acrodado el pago

Atentamente,

Acklins Ecuador S.A.

ANEXO 7

REPORTE DE TECNOLOGÍA EN PRUEBAS

REPORTE DE TECNOLOGÍA EN PRUEBAS

Fecha	Nombre del hardware en prueba	Nombre del software en prueba	Responsable a cargo	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Firma de aprobacion (Jefe Técnico)

ANEXO 8

ORDEN DE SERVICIO DE REPARACIÓN

Acklins

Orden de reparación N. 050200000

Codigo : .....
Cliente: .....
Responsable: .....
Fecha: .....

Nombre del Equipo	Serie	Daño	Tiempo estimado de reparación

Espacio exclusivo para uso de Servicio Técnico Acklins

Resultado revisión	Repuesto a reemplazar	Valor	Tiempo real de reparación

Acklins Ecuador S.A.
Servicio Técnico